



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 18-21 نوفمبر/تشرين الثاني 2019

التوزيع: عام

التاريخ: 9 نوفمبر/تشرين الثاني 2019

اللغة الأصلية: الإنكليزية

* أُعيد إصدارها لأسباب فنية
في 18 نوفمبر/تشرين الثاني 2019

البند 9 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2019/9-A*

مسائل التسيير والإدارة

للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

تقرير الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز

مشروع القرار*

إن المجلس:

- (1) يعرب عن تقديره للتقرير المرحلي للفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز وبالاستغلال والانتهاك الجنسيين (WFP/EB.2/2019/9-A)؛
- (2) يوافق على التوصيات الواردة في التقرير ويطلب من البرنامج وضع خطة عمل شاملة تراعي تلك التوصيات كي ينظر فيها المجلس خلال دورته العادية الأولى لعام 2020؛
- (3) يقرر تمديد ولاية الفريق العامل المشترك لحين موعد انعقاد الدورة العادية الأولى للمجلس لعام 2020؛
- (4) يقرر أن يبقى مسائل المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، والاستغلال والانتهاك الجنسيين في البرنامج قيد نظره.

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة
D. Marzano
رئيس فرع العلاقات مع الموظفين
شعبة الموارد البشرية
هاتف: 066513 2441

السيدة
V. Guarnieri
مساعدة المدير التنفيذي
إدارة وضع البرامج والسياسات
هاتف: 066513 2200

موجز تنفيذي

يتضمن هذا التقرير معلومات عن آخر المستجدات بشأن عمل الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز ("الفريق العامل المشترك") وبالاستغلال والانتهاك الجنسيين، وفقاً لاختصاصات الفريق العامل المشترك. ويتضمن التقرير أيضاً لمحة عامة عن جهود البرنامج الجارية لمعالجة المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز والانتقام، وي طرح توصيات محددة لتعزيز هذه الجهود.

ولكل شخص في البرنامج الحق في أن يعامل بكرامة واحترام، وفي أن يعمل في بيئة آمنة خالية من المضايقات والإساءة والتمييز. كما أن على كل موظف في البرنامج واجب تعزيز تلك البيئة. ويبدأ هذا الواجب من قمة المنظمة ويمتد ليشمل قاداتها ومديريها في المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية والمكاتب الفرعية.

ويعترف الفريق العامل المشترك بالإجراءات التي اتخذها البرنامج في السنوات الأخيرة لضمان تحقيق ذلك. ومن ذلك على سبيل المثال أن أحكام السياسات المعززة التي أدخلها البرنامج في عام 2018 من أجل الحماية من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، تُعزِّب عن موقف المنظمة وتساعد على معالجة المشكلات التي طرحها الموظفون. غير أن نتائج الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018 ("الاستقصاء العالمي للموظفين") والمناقشات التي أجرتها الإدارة مع الموظفين على كل مستوياتهم في المنظمة كشفت عن أن أمام البرنامج مسيرة طويلة وأن هناك الكثير مما ينبغي القيام به. ويات واضحاً أيضاً وجود مشكلات متعلقة بإساءة استعمال السلطة والتمييز والمضايقات في أماكن العمل على النطاق الأوسع داخل المنظمة ينبغي معالجتها في الوقت نفسه الذي يركز فيه البرنامج، بل وينبغي أن يركز، على معالجة التحرش الجنسي.

وفي ضوء نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين، قام البرنامج والفريق العامل المشترك بتأمين خدمات شركة Willis Towers Watson الاستشارية لإجراء استعراض خارجي لثقافة مكان العمل والمناخ الأخلاقي في البرنامج من أجل بلورة فهم أفضل لحجم وطبيعة المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز والانتقام في البرنامج، ولإسهام في عمل الفريق العامل المشترك. وفي سياق هذه الجهود، قرر الفريق العامل المشترك كذلك إنشاء مجموعة دعم مؤلفة من أفراد مستقلين معروفين بخبرتهم ذات الصلة بقضايا السلوك المسيء في أماكن العمل. ويلاحظ الفريق العامل المشترك، انطلاقاً من تحليله ومن هذه المصادر الخارجية، ما يلي:

◀ السلوك المسيء مسألة يجب معالجتها على نطاق البرنامج، بدءاً من المقر الذي يرى الاستعراض الخارجي أن السلوك المسيء يبدو فيه واضحاً في أغلب الأحيان؛

◀ من المهم أن يزيد البرنامج مشاركة موظفيه. ولتحقيق ذلك، من الضروري استعادة ثقة الموظفين في المنظمة، ويبدأ ذلك باعتراف الإدارة بالمشكلة والتسليم بأي أخطاء ارتكبت في الماضي أو جوانب القصور في الإجراءات الجارية، ووضع تدابير فعالة لمعالجتها وتقديم دعم مقنع للأشخاص المتضررين؛

◀ ينبغي للبرنامج تحسين الطريقة التي يتواصل بها بشأن هذه المسائل وضمان حماية كل من يتقدمون ببلاغات أو يدلون بشهادتهم. وسادت خلال جهود التوعية الأخيرة تصورات إيجابية، إذ أشار 83 في المائة من المستجيبين للاستعراض الخارجي إلى أن البرنامج يبلي بلاء حسناً في توعية الموظفين بالثقافة والقيم. وينبغي مواصلة هذه الجهود.

ولذلك يطرح الفريق العامل المشترك توصيات في ستة مجالات أساسية لتوجيه البرنامج في وضع خطة عمل شاملة تراعى فيها الإجراءات الجارية، من أجل عام 2020 وما بعده، وتتألف من نهج شامل متعدد الاستراتيجيات:

◀ إعادة تأكيد القيم: ينبغي للبرنامج مواصلة جهوده وتوسيعها لضمان الفهم المشترك للقيم ومعايير السلوك والقواعد الداخلية في المنظمة بوسائل تشمل مواصلة جهود التوعية العالمية وفي الوقت نفسه تحديد سبل تعزيزها في الممارسة اليومية؛

◀ **القيادة:** ينبغي أن تكون المعايير السلوكية الأساسية في البرنامج مسموعة وملموسة، وينبغي تحديد صفات القيادة وعرسها وقياسها على أن يبدأ ذلك من القمة، حيث المدير التنفيذي وفريق القيادة، ثم يتغلغل بعد ذلك في جميع مستويات المنظمة؛

◀ **إشراك الموظفين:** ينبغي أن يشعر جميع موظفي البرنامج بالتشجيع والدعم من جانب القيادات ومديري الخطوط الأمامية للمشاركة في عملية التغيير من أجل تحفيز التغيير السلوكي في منظمة كبيرة وقائمة على تفويض السلطات ومنتشرة على نطاق واسع؛

◀ **تنقيح السياسات والنظم:** ينبغي للبرنامج تنقيح النظم المتصلة بالموظفين وعمليات دعم آليات الوقاية والعلاج، وتشجيع بيئة عمل آمنة يسودها الاحترام وتكفل نظاما قائما على الجدارة الحقيقية. وينبغي أن تعالج التنقيحات أيضا التفاوتات وجوانب الهشاشة التنظيمية، بما فيها التفاوتات والهشاشة بين كل الأبعاد، مثل الجوانب الجنسانية، والموظفين مقابل غير الموظفين، والرؤساء مقابل المرؤوسين؛

◀ **الانضباط:** ينبغي أن يسعى البرنامج إلى زيادة ثقة موظفيه في نظام العدالة الداخلية. وينبغي مواصلة اتخاذ إجراءات تأديبية مناسبة ضد كل الجناة الذين تثبت إدانتهم، بينما ينبغي توفير الحماية من الانتقام لمن يقومون بالتبليغ وبدلون بشهاداتهم، وينبغي تزويدهم بضمانات موثوقة بأن الإبلاغ عن السلوك المسيء لن يخرج حياتهم الوظيفية عن مسارها؛

◀ **الاتصالات:** ينبغي للبرنامج تعميم قيمه بوضوح والتعريف بكيفية تطبيقها على الأدوار والمسؤوليات المحددة على جميع مستويات المنظمة، وينبغي أيضا ضمان سهولة فهم السياسات والإجراءات المتعلقة بالسلوك المسيء، بما يشمل آليات الإبلاغ، وذلك على سبيل المثال من خلال إعداد دليل للجيب، وشرائط فيديو تثقيفية، ومقالات، وغير ذلك من المواد التي يمكن الاطلاع عليها بسهولة حول كيفية التصرف السليم والاستجابة للانتهاكات.

ولتحقيق تغيير مستدام وذي مصداقية لا بد أن تشمل عملية التغيير جميع الموظفين وتشرکہم فيها، مع التركيز بصفة خاصة على القادة على المستويات كافة، والاعتراف بالقضايا وأهميتها الملحة، وتهيئة الأجواء ووضع نماذج للسلوك الجدير بالاحترام. وتعد هذه الجهود أساسية لضمان مكان عمل أفضل لجميع موظفي البرنامج في المقر وفي الميدان، وضمان كفاءة البرنامج وفعاليتيه ومواصلة تعزيزهما باعتباره المنظمة الإنسانية الرائدة في العالم.

وسيكون من الأساسي قياس النتائج. وينبغي وضع إطار للرصد والمراجعة بصفة منتظمة في سياق خطة العمل الشاملة من أجل قياس التقدم باستخدام بيانات كمية ونوعية. ويتعين كذلك التفكير في خطة العمل الشاملة كوثيقة حيّة يمكن إثراؤها وتعزيزها من خلال الأعمال والرؤى الإضافية للفريق العامل، والمشورة الأخرى المقدمة من الخبراء خلال الأشهر المقبلة، والخبرة المتزايدة للمنظمة وعملها مع الموظفين.

المقدمة

- 1- يرى الجهاز الرئاسي للبرنامج، وتؤيده الإدارة في ذلك، أن "المضايقات بجميع أشكالها، ولا سيما العنصرية والأخلاقية والجنسية، وإساءة استعمال السلطة، والاستغلال والعنف، تدمر حياة الضحايا وكرامتهم، وتقوض العلاقات الإنسانية أينما وجدت؛ وتتل ذلك من قدرة الأفرقة على العمل؛ وتهدد قدرة المنظمات على أداء مهامها... ومن الواضح أن مصداقية البرنامج ودوره في دعم ضحايا التشرد والنزاع وغير ذلك مما يتعرضون له تحت وطأة الاعتداء والاستغلال الجنسيين، يكمنان في قدرته على معالجة جميع حوادث التحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة في صفوفه بقوة وبطريقة مقنعة.... ولا سبيل أمام أي منظمة لمنع مرتكبي التحرش بما يمثلونه من ثقافة هدامة من الاستمرار في انتهاك واستغلال من يسعى البرنامج إلى خدمتهم أو على الأقل التسامح في ذلك إلا بمعاقبتهم وإبعادهم. وإذا أخفق البرنامج في الوفاء بهذا التعهد الأساسي فهو بذلك يخفق في أداء مسؤوليته إزاء ضمان معاملة المستفيدين بكرامة واحترام. ويفقد البرنامج أيضا سلطته وقدرته على التحدث والتصرف ضد من يرتكبون أفعال العنف الجنسي والجنساني في السياقات الميدانية. وعلى هذا الأساس،... لن يألو البرنامج جهدا لاجتثاث التحرش والعنف الجنسي وتشجيع ثقافة يمكن فيها لجميع الموظفين، دونما اعتبار لنوع جنسهم، إطلاق كامل إمكاناتهم الشخصية والمهنية. وينبغي إجراء استعراض منهجي متزن لتوجيه التغييرات المؤسسية المناسبة"⁽¹⁾.
- 2- وازداد الاهتمام في جميع أنحاء العالم بمسألة السلوك المسيء، بما يشمل التحرش الجنسي. وعقد البرنامج عزمه على بلورة فهم أفضل لكيفية ظهور تلك المسائل في المنظمة وطريقة معالجتها. ويقوم المدير التنفيذي، منذ توليه منصبه في أبريل/نيسان 2017، بالدفع نحو تحديد استراتيجيات وتدابير لتحقيق الفعالية وتحسينها في الالتزام بتزويد جميع الموظفين بيئة آمنة يسودها الاحترام وخالية من أي شكل من أشكال السلوك المسيء. ويشمل ذلك العمل من أجل تهيئة بيئة يستطيع فيها الجميع التحدث بحرية وضمان التحقيق الكامل في الشكاوى ومتابعتها من خلال التدابير التأديبية المناسبة. ويمضي البرنامج، بالتوازي مع ذلك، في إنفاذ سياسته بشأن عدم التسامح مطلقا مع أي شكل من أشكال الانتهاك أو الاستغلال الجنسي للأشخاص الذين يخدمهم، وأداء دور رئيسي في المنتديات التي تقام على نطاق منظومة الأمم المتحدة بهدف تحسين حماية المستفيدين.
- 3- وخلال الدورة العادية الأولى للبرنامج في عام 2018، وفي ظل التطورات المهمة التي شهدتها السياق العالمي (مثل حركة #metoo، وحركة #aidtoo) وسياق البرنامج، بما في ذلك المسائل المحددة المثيرة للقلق بشأن التحرش الجنسي وما أعقب ذلك من إصدار تعميم المدير التنفيذي المؤرخ 1 مارس/آذار 2018 بعنوان "الحماية من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز" (OED2018/007)، والتدابير ذات الصلة المتخذة من البرنامج، أعرب المدير التنفيذي عن اهتمامه بتلقي تحديثات منتظمة بشأن هذه المسائل الحساسة للغاية وإنشاء فريق عامل مشترك معني تحديدا بالمضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز. وأنشئ الفريق المذكور بعد فترة وجيزة وكلف بمهمة استعراض التدابير والإجراءات المتخذة في هذه المجالات، سواء بالنسبة للموظفين أو للمستفيدين، وإبلاغ المجلس بها. وأدت نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018 إلى تعاضد مخاوف المجلس وساهمت في إثراء عمل الفريق العامل المشترك منذ مراحل الأولى.
- 4- وهذا الفريق هو فريق عامل مشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج لغرض محدد ولفترة زمنية محددة، وهو يشكل منتدى لتبادل المعلومات والتباحث حول الأساليب والدروس المستفادة وأفضل الممارسات المعمول بها من أجل منع المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز وحماية الموظفين من التعرض لها؛ ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين وحماية المستفيدين وغيرهم (مثل الفُصَّر) الذين تشملهم السياسات المنطبقة من الاستغلال والانتهاك الجنسيين؛ وحماية المبلغين عن المخالفات. وعلاوة على ذلك فإن الغرض من إنشاء الفريق العامل المشترك هو المساعدة على تحديد الاستراتيجيات والتدابير التي تضمن للبرنامج إجراءات الوقاية والحماية الأكثر فعالية، وآليات الإبلاغ وآليات الفحص التي تحول دون التعاقد مع الجناة المدانين وإخضاع من هم على شاكلتهم للمساءلة. ويشترك في رئاسة الفريق العامل المشترك ممثل عن المجلس

(1) الدورة العادية الأولى للمجلس التنفيذي لعام 2018، البند 8 أ) من جدول الأعمال – "تحديث عن التوجيه الداخلي للبرنامج بشأن المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة"، بيان مشترك أدلت به سويسرا بالنيابة عن القوائم ألف، وباء، وجيم، ودال، وهاء.

التنفيذي (الممثلة الدائمة لغواتيمالا قبلا، والممثلة الدائمة لليمن منذ سبتمبر/أيلول 2019) وممثل واحد عن إدارة البرنامج (مساعدة المدير التنفيذي للبرامج ووضع السياسات).⁽²⁾ وترد تفاصيل تكوين الفريق في الملحق الأول لهذه الوثيقة.

5- وعقد الفريق العامل المشترك اجتماعه الأول في 28 مايو/أيار 2018. ويجتمع الفريق منذ ذلك الحين بانتظام، وقدم رؤسائه المشاركون تقارير إلى المجلس التنفيذي في كل دورة من دوراته. وقبل نهاية عام 2018، شكل الفريق العامل المشترك فريقين عاملين فرعيين لتيسير عقد اجتماعات أكثر تركيزا حول الحماية من التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين والحماية من المضايقات وإساءة استعمال السلطة والتمييز. وترد تفاصيل تكوين الفريقين العاملين الفرعيين في الملحق الثاني.

إجراءات البرنامج والاستعراض الخارجي

6- يلتزم البرنامج بضمان بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالأمان ويكون فيها القادة مضرب المثل للسلوك الجدير بالاحترام. ويؤكد المدير التنفيذي منذ عام 2017 بكل قوة عدم تسامح البرنامج مطلقا مع أي شكل من أشكال السلوك المسيء سواء أكان ذلك في اتصالات مكتوبة أو شفوية للموظفين، وقد بادر إلى اتخاذ إجراءات ملموسة لمعالجة أسباب السلوك المسيء وآثاره، وشمل ذلك من بين أمور أخرى ما يلي:

- ◀ إصدار سياسة منقحة بشأن "الحماية من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة والتمييز"، والأخذ بأهج جديدة في تعزيز حماية الموظفين المتضررين وتشجيع الإبلاغ؛
- ◀ تعزيز قدرة مكتب المفتش العام واستجابته؛
- ◀ ضمان المساءلة الفردية من خلال إجراءات تأديبية وإدارية صارمة وفقا لمبدأ عدم التسامح مطلقا مع السلوك المسيء؛
- ◀ تعزيز أنشطة التوعية بالمعايير السلوكية لمساعدة الموظفين على معرفة السلوك المسيء وتحديد دورهم في ضمان مكان عمل يسوده الاحترام؛
- ◀ الدفع قدما بالتكافؤ بين الجنسين في المنظمة عن طريق وضع أهداف طموحة ومتابعة تنفيذها عن كثب من جانب المدير التنفيذي؛
- ◀ إجراء الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018.

وترد في الملحق الثالث تفاصيل إضافية عن هذه الإجراءات. وبالنظر إلى أن الاستقصاءات الأخيرة تشير إلى أن الموظفين ليسوا على وعي كافٍ بهذه الإجراءات، سيجري تعزيز التواصل بشأن إجراءات البرنامج المتخذة بالفعل والجاري اتخاذها.

7- وأتاح إنشاء الفريق العامل المشترك فرصة أمام البرنامج لإشراك المجلس التنفيذي مباشرة في المساعدة على استعراض الإجراءات الجارية والتوصية بخطوات أخرى لضمان ريادة البرنامج في مكافحة السلوك المسيء.

8- وانطلاقا من نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين، استعان البرنامج، بعد التشاور الوثيق مع المجلس التنفيذي من خلال الفريق العامل المشترك، بخدمات شركة Willis Towers Watson الاستشارية لإجراء استعراض خارجي يتناول ثقافة مكان العمل في البرنامج ومناخه الأخلاقي ("الاستعراض الخارجي") من أجل بلورة فهم أفضل لحجم وطبيعة المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز في البرنامج بمرور الوقت، بما يشمل الأسباب الكامنة وراء ذلك.⁽³⁾ وكان الهدف أيضا من المبادرة التي أُخذت تحت إشراف مكتب الأخلاقيات المستقل في البرنامج والمساعدة على زيادة الوعي بثقافة البرنامج المتطورة من خلال مجموعة متنوعة من المقابلات الفردية، واستقصاء موضوعي عن طريق الإنترنت، ومناقشات مركزة تُساهم في إجراء تحليل كمي ونوعي، وتقرير نهائي كإسهام في جهود الفريق العامل المشترك. وسيستفيد الفريق العامل المشترك

⁽²⁾ تغيّرت وظيفة مساعدة المدير التنفيذي من إدارة خدمات العمليات إلى إدارة وضع البرامج والسياسات في يوليو/تموز 2019 كجزء من إعادة هيكلة تنظيمية واسعة.

⁽³⁾ قرر الفريق العامل المشترك تحليل مسألة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين كمسألة منفصلة رغم أهميتها البالغة. ولذلك سيظل تركيز الاستعراض الخارجي منصبا على المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز من أجل ضمان إجراء تقييم متعمق لهذه المسألة داخل البرنامج.

كذلك من التحليل الجماعي للتوصية بتدابير من أجل تحسين التخفيف من القضايا الكامنة وراء السلوك المسيء ومعالجتها في البرنامج.

9- وتألف الاستعراض الخارجي من ثلاثة مكونات، كان أولها استقصاء قام باستيفائه 137 8 موظفا دون الكشف عن هويتهم (يشكلون نصف قوة عمل البرنامج تقريبا) بغرض التعمق في فهم ثقافة مكان العمل وبصفة خاصة مسائل السلوك المسيء. وثانيا، نُظمت ثلاث مجموعات مناقشات مركزة افتراضية شارك من خلالها الموظفون في حوار منظم عبر الإنترنت باللغات الإنكليزية والفرنسية والإسبانية حول ثقافة البرنامج وتصوراتهم وتجاربهم. وأخيرا، دُعي الموظفون إلى الاتصال مباشرة بالشركة الاستشارية وإجراء مقابلات فردية سرية لمواصلة مناقشة تجاربهم في السلوك المسيء. وعرض التقرير النهائي لشركة Willis Towers Watson الذي قدم إلى الفريق العامل المشترك في سبتمبر/أيلول 2019، على موظفي البرنامج والدول الأعضاء في 8 أكتوبر/تشرين الأول 2019، ويتاح حسب ما هو مبين في الملحق الرابع.

10- وبالإضافة إلى خدمات شركة Willis Towers Watson، قرر الفريق العامل المشترك إشراك خبراء متمرسين في معالجة السلوك المسيء في مكان العمل (يشار إليهم فيما يلي باسم "مجموعة الدعم") لمراقبة الاستعراض الخارجي وللمساعدة الفريق العامل المشترك في تفسير استنتاجاته وتحديد أفضل الممارسات العالمية. وأعدت شعبة الموارد البشرية ومكتب أمين المظالم قائمة نهائية بعلماء بارزين في علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي، وممارسين من ذوي الخبرة في مجال إنفاذ السياسات ومساعدة الضحايا، والتدريب على الإدارة، واعتمدت تلك القائمة من الفريق العامل المشترك. وعينت من تلك القائمة النهائية الأستاذة Paula McDonald، الأستاذة في جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا في بريسبان، بأستراليا، والدكتورة Bettina Palazzo من كلية لوزان للأعمال في لوزان بسويسرا، عضوين في مجموعة الدعم. وترد في الملحق الخامس سيرة شخصية مختصرة لهما.

استنتاجات الفريق العامل المشترك وتوصياته

11- تؤكد المعلومات المتاحة للفريق العامل، بما يشمل على سبيل المثال لا الحصر نتائج الاستعراض الخارجي، أن السلوك المسيء مسألة خطيرة في البرنامج.

12- ويقر الفريق العامل المشترك بالإجراءات المتخذة من البرنامج بالفعل في السنوات الأخيرة، بما فيها أحكام السياسات المعززة التي أدخلت في عام 2018، وجهوده لمعالجة المشكلات التي أبلغ عنها الموظفون. وللوقاية والردع دور أساسي في تعزيز بيئة عمل آمنة ومتناغمة، وحماية الموظفين من السلوك المسيء بجميع أشكاله. ومن الأساسي حماية الموظفين الذين يتقدمون ببلاغات عن السلوك المسيء من الانتقام واتخاذ تدابير تأديبية عادلة وسريعة ضد الجناة الذين يثبت ارتكابهم تلك الأفعال. وينبغي أن تتاح مختلف خيارات الإبلاغ، بما فيها العمليات غير الرسمية إلى جانب العملية الرسمية لتشجيع الإبلاغ عن ذلك السلوك وحسمه.

13- ويبدو أن المضايقات وإساءة استعمال السلطة والتمييز لا تزال مستمرة ومتفشية في البرنامج. ويشير الاستعراض الخارجي إلى أنها ملحوظة أكثر بدرجة كبيرة في المقر وبين الخبراء الاستشاريين. وبناء على الاستعراض الخارجي، ينبغي أن تبدأ الإجراءات في المقر. وكشف الاستقصاء العالمي للموظفين بالفعل من قبل عن أن تلك السلوكيات في حاجة إلى معالجة في المنظمة بأسرها.

14- ومن المهم للبرنامج زيادة مشاركة موظفيه. وتحقيقا لهذه الغاية، من الأساسي استعادة ثقة الموظفين في المنظمة، ويبدأ ذلك بإقرار الإدارة بالمشكلة واعترافها بأية أخطاء ارتكبت في الماضي وبجوانب القصور في الإجراءات الجارية، ووضع تدابير فعالة لمعالجتها ودعم الأشخاص المتضررين بصورة مقنعة.

15- وتلخص الأقسام التالية أهم الملاحظات المحددة التي أباها الفريق العامل المشترك بناء على المدخلات المقدمة من الفريقين العاملين الفرعيين ومجموعة الدعم فيما يتصل على التوالي بقضايا المضايقات، وإساءة استعمال السلطة والتمييز، والتحرش الجنسي في البرنامج.

المضايقات وإساءة استعمال السلطة والتمييز

- 16- تبين نتائج استقصاء الموظفين والمناقشات التي دارت معهم على كل مستوياتهم في المنظمة وجود مشكلات ناشئة عن التعسف في استخدام الصلاحية (يُشار إليها أيضا باسم "إساءة استعمال السلطة") والتمييز والمضايقات في مكان العمل على النطاق الأوسع داخل البرنامج.
- 17- وينبغي تحسين الطريقة التي تتواصل بها المنظمة بشأن هذه المسائل وبشأن حماية الأشخاص الذين يتقدمون ببلاغات عن وقوع إساءات. وقوبلت جهود التوعية الأولية التي أجراها البرنامج بردود أفعال إيجابية، إذ أشار 83 في المائة من المستجيبين للاستعراض الخارجي إلى أن البرنامج يبلي بلاء حسنا في تعريف الموظفين بالثقافة والقيم، وإلى ضرورة استمرار الجهود وتوسيعها في هذا الاتجاه. غير أن الاستعراض الخارجي يشير إلى أن الموظفين الذين تعرضوا لسلوك مسيء أو كانوا شهودا عليه أثناء حياتهم الوظيفية هم أقل نزوعا إلى الإبلاغ عن الحوادث المقبلة، مما يُبرز الحاجة إلى اتخاذ خطوات إضافية.
- 18- وسعيا إلى إحداث التغيير الضروري، ينبغي اتخاذ إجراءات أخرى في مجالات كثيرة، مثل بناء ثقافة جديدة للإدارة والدفع بها؛ واستعراض مدونة قواعد السلوك في البرنامج؛ واشتقاق مجموعة من الكفاءات الأساسية ذات الصلة، والسعي إلى إجراء معالجة هادفة لجميع الفجوات التنظيمية؛ وضمان توفير حماية فعالة للمبلغين عن المخالفات؛ وإصلاح سياسات الموارد البشرية وممارساتها الرئيسية؛ وإجراء التعديلات الملائمة في نظام العدالة الداخلية في المنظمة؛ والسعي إلى إيجاد اتصالات داخلية فعالة. وتعكس توصيات الفريق العامل المشترك الحاجة الملحة إلى اتخاذ إجراءات في هذه المجالات.
- 19- وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للمنظمة وضع تدابير محددة لمعالجة الفجوة بين الموظفين وغير الموظفين (الخبراء الاستشاريون والموظفون الآخرون المعيّنون لفترات قصيرة). وبينما يحتاج البرنامج إلى مرونة تعاقدية للوفاء بالطلبات القصيرة الأجل في حالات الطوارئ فإن استخدام طرائق التعاقدات القصيرة الأجل في غير هذه الحالات يمكن أن يسهم في انعدام الأمن الوظيفي الذي يولد مناخا من الخوف والتوتر والقلق، وهو ما يمكن أن يفرض على سلوك مسيء أو إلى زيادة الشعور بالضعف. ولذلك من المهم استخدام طرائق التعاقد القصير الأجل بطريقة سليمة ووضع قيود على استخدامها في الوظائف الجارية. وتحققا لهذه الغاية، ينبغي للبرنامج أن يحرص على أن تكون مهام غير الموظفين مؤقتة بالمعنى الحقيقي للكلمة وأن تكون محددة زمنيا بطبيعتها وآلا يعمل غير الموظفين جنبا إلى جنب مع الموظفين على الأجل الطويل والقيام بنفس الأعمال التي يقوم بها الموظفون دون أن يتاح لهم نفس القدر من الاستقرار الوظيفي والتعويضات والمزايا. وعلاوة على ذلك، ينبغي للبرنامج توفير بيانات منتظمة عن القوة العاملة الكبيرة من غير الموظفين الذين يخضعون لإدارة محلية، بما في ذلك أعدادهم ومواقعهم ومؤهلاتهم ووظائفهم. وأخيرا، ينبغي للمنظمة ضمان استعادة غير الموظفين استقامة فعلية من نفس الحماية من سوء السلوك والانتقام التي يحصل عليها الموظفون.⁽⁴⁾
- 20- واستنادا إلى أفضل الممارسات العالمية، تبادل الخبراء في مجموعة الدعم أيضا أفكارهم بشأن المضايقات وإساءة استعمال السلطة والتمييز على أساس الاستعراض الخارجي وحواراتهم مع الأفراد من أعضاء الفريق العامل المشترك، واقترحوا من بين جملة أمور أن يقوم البرنامج بما يلي:
- ◀ التحول إلى قيادة مسؤولة واعية تمكن الموظفين من التحدث بحرية، بما يشمل تحديد الصفات الرئيسية التي يريد البرنامج أن يتحلّى بها قادته، والاستثمار في هذه القيادات وتعزيزها من خلال التدريب ودعمها من خلال تقييمات الأداء التي تتناول تحديدا جهود منع السلوك المسيء ومعالجته؛
 - ◀ سد الفجوة بين تصورات الموظفين المتدنية بشأن المساءلة (أي "التسامح مع السلوك المسيء وعدم المعاقبة عليه") من خلال تحسين الاتصالات، وتأكيد خضوع الجناة فعليا للتأديب في البرنامج. ويمكن أن يشمل ذلك أيضا استعراض العملية المتبعة حاليا في الإبلاغ عن سوء السلوك لتحديد ما يصلح وما لا يصلح، واتخاذ الخطوات اللازمة لتسريع

(4) تسري أحكام تعميم المدير التنفيذي OED2018/007 وتعميم المدير التنفيذي OED 2008/003 "الحماية من الانتقام بسبب الإبلاغ عن سوء السلوك والتعاون مع أعمال مراجعة الحسابات أو التحقيقات المأذون بها حسب الأصول ("سياسة البرنامج بشأن حماية المبلغين عن المخالفات")" على جميع الموظفين على قدم المساواة دونما اعتبار لنوع العقد. وينبغي أن يحرص البرنامج على أن يكون جميع الموظفين في وضع يمكنهم من الاستفادة من الضمانات التي توفرها هذه السياسات وأنهم على ثقة بأنهم يتمتعون بهذا الوضع بغض النظر عن نوع عقدهم.

الإجراءات التأديبية دون المساس بالإجراءات القانونية الواجبة الاتباع، والتأكد من أن المحققين لديهم المهارات الضرورية للتعامل مع الموظفين المتضررين والشهود؛

- ◀ تدريب الموظفين على التدخل عندما يكونون في موقف المتفرج (كيفية الانحياز للموظف المتضرر) وهو ما يمكن أن يمكنهم من التدخل بشتى الطرق سواء لمنع التفاعلات المسيئة أو وقفها أثناء حدوثها أو دعم الزملاء المتضررين من السلوك المسيء؛
- ◀ استعراض مدونة قواعد السلوك وتأكيد الضرورة الإلزامية للامتثال لمعايير السلوك؛
- ◀ رصد من يقومون بالإبلاغ عن السلوك المسيء، وتزويدهم بالدعم الاستباقي المستمر وتتبع تاريخهم الوظيفي لضمان عدم تعرضهم للانتقام بسبب تحدّثهم بحرية.

التحرش الجنسي

- 21- التحرش الجنسي هو أي تلميحات جنسية غير مرغوب فيها أو أي سلوك لفظي أو بدني ذي طابع جنسي، سواء أكان عنفا جنسيا أو أي سلوك آخر ذي طابع جنسي يمكن أن يتسبب في إيذاء شخص آخر أو إهانته. ويُعبّر التحرش الجنسي في العادة عن التفاوتات في السلطة بين الجنسين ويُعزز تلك التفاوتات، حتى بين الأقران. ويمكن للأقوياء استخدام التحرش الجنسي كجزء من التفاعلات المتبادلة حيث تتيح لهم سلطتهم منح منفعة (على سبيل المثال وظيفة أو ترقية أو دعوة لحضور اجتماع) مقابل الدخول في علاقة جنسية. ويمكن أن يؤدي التحرش الجنسي أيضا إلى إيجاد بيانات معادية أو ترهيبية دون الاعتماد على تبادل منافع محددة. وبينما ينطوي التحرش الجنسي في كثير الأحيان على نمط من السلوك فإنه يمكن أن يتخذ أيضا شكل حادثة فردية. والمرأة هي المستهدفة أساسا من التحرش الجنسي وإن كان من الممكن أيضا استهداف الرجل.
- 22- ويشير الاستعراض الخارجي إلى أن "التحرش الجنسي هو الأقل حدوثا من بين الأنواع الخمسة للسلوك المسيء التي جرت دراستها، حيث أشار 8 في المائة من المستجيبين (641 شخصا) إلى أنهم تعرضوا لتحرش جنسي أو شهوده في البرنامج. وتشير النساء إلى أنهن تعرضن لتحرش جنسي أو شاهدنه أكثر كثيرا من الرجال (13 في المائة من النساء مقابل 5 في المائة من الرجال). وأكثر أنواع التحرش الجنسي شيوعا استخدام التعليقات أو النكات الجنسية الموحية، وهو ما يدل على نوع التفاعلات غير اللائقة التي يشار إلى حدوثها داخل البرنامج".⁽⁵⁾
- 23- واعترافا بما يعكف البرنامج على اتخاذه من إجراءات لزيادة الإبلاغ عن التحرش الجنسي والتحقيق في جميع الحالات المُبلغ عنها، وضمان اتخاذ إجراءات تأديبية مناسبة، سعى الفريق العامل المشترك أيضا إلى تحسين فهم العوامل المفضية إلى التحرش الجنسي من أجل تحديد سبل منع حدوثه. ولئن كان من المقبول عموما عدم وجود سبب وحيد للتحرش الجنسي فإن بعض العوامل التي يمكن أن تفسّر حدوثه تشمل ديناميات السلطة بين الجناة والضحايا المحتملين وازدياد ضعف فئات معيّنة من الموظفين. وعلاوة على ذلك، كشفت الدراسات عن أن بعض الأفراد يميلون أكثر إلى ارتكاب أشكال معيّنة من المخالفات بسبب معتقدات موجودة لديهم بالفعل (بما فيها المعتقدات الجنسانية) النابعة من تعليمهم أو ثقافتهم أو تطور شخصيتهم.
- 24- وفيما يتعلق بنماذج سلوك الجناة، خلص الفريق العامل المشترك إلى ما يلي:

- ◀ يوجد ارتباط قوي بين مختلف فئات السلوك المسيء، والمثال على ذلك هو أن ارتفاع معدل حدوث التحرش الجنسي يقترن بزيادة معدلات الإساءات عموما؛
- ◀ على الرغم من أن السلوك المسيء يحدث على المستوى الفردي، يمكن للنظم والهيكل والظروف المحلية في مكان العمل أن تهيب الظروف التي يمكن أن يتصرف فيها الأفراد. ومن ذلك على سبيل المثال أن مكان العمل الذي يصر على السلوك المنضبط والأخلاقي يُضيق نطاق إساءة استعمال السلطة بجميع أشكالها. ويمكن لظروف المشقة والبيئة الضارة أو ضغوط العمل الشديدة أن تقوّض الأجواء المهنية. وتسمح أيضا مؤشرات عدم المساواة بين الجنسين بترعرع

(5) انظر الملحق الرابع، الصفحة 23 [في النص الإنكليزي].

التحرش الجنسي. وهذه المؤشرات تشمل العبارات التي تنطوي على إهانة جنسية أو تحامل على المرأة، والمعايير الجنسانية أو الجنسية المحافظة التي تقيد دور المرأة، وضيق أو انعدام سبل الوصول إلى ترتيبات العمل المرنة أو فرض عقوبات وظيفية على استخدامها، والمعايير القوية للارتباط بين الذكور التي تكثف التحيز الجنسي وتشجع الولاء للجماعة على النزاهة الشخصية؛

- تتحدّد الروح التي تسود أجواء العمل إلى حد كبير بالتوقعات السلوكية المدونة التي بدورها تحددها وتفرضها الإدارة؛
- عادة ما يحدث التحرش الجنسي في سياق فروق القوة؛
- هناك ارتباط بين التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين، ذلك أن الجناة قد يتصرفون بنفس الطريقة حيال الموظفين والمستفيدين إذا سمحت الظروف بذلك.

وبالإضافة إلى ما سبق، حددت المجالات التي يمكن أن تؤثر تأثيراً واضحاً على المستوى المؤسسي:

- حواجز أماكن العمل، مثل السياسات والقواعد، والأنماط السلوكية المقبولة، والأدوات المستخدمة لتنظيم السلوك غير اللائق والمعاقبة عليه؛
- تعزيز الوسائل التي يمكن بها تشجيع الضحايا على الإبلاغ عن الانتهاك والتحرش، وتشجيع الضحايا المحتملين على مقاومة الانتهاك والتحرش (المقاومة من الضحايا)؛
- ضمان اتخاذ إجراءات تأديبية سريعة وحاسمة ضد من يرتكبون انتهاكات.

25- ويلاحظ الفريق العامل المشترك الأثر الإيجابي للتغييرات في ثقافة مكان العمل، وكذلك تعزيز الإبلاغ والتدابير التأديبية، في الحد من التحرش الجنسي. غير أن ثمة مجالات محددة بشأن حدوث التحرش الجنسي في السياقات التي يعمل فيها البرنامج وبشأن الإبلاغ عنه ومتابعته، وهو ما لم يتم تناوله على الوجه الكافي في الاستعراض الخارجي، ويتطلب بالتالي مزيداً من التحليل أو المعالجة، بما في ذلك ما يلي:

- قصور الإبلاغ والتخوف من الإبلاغ، ولا سيما في حالات التحرش الجنسي، وما يرتبط بذلك من وصمة وعواقب؛
- الفروق الثقافية بين الموظفين المتنوعين دولياً في مراكز العمل، وهو ما يمكن أن يؤثر على تفسير السلوك واللياقة في أماكن العمل؛
- الوعي المحدود بالمعايير والقواعد المعمول بها في البرنامج، بما فيها التعاريف الأساسية للسلوكيات غير المرغوبة وعمليات الإبلاغ الرسمية وغير الرسمية؛
- الاتصالات المحدودة أو غير الجذابة بشأن الإبلاغ عن النتائج والتدابير المتخذة ضد الجناة الذين تثبت إدانتهم؛
- ظروف المعيشة والعمل الصعبة للموظفين الذين يعملون في مراكز عمل شاقة (يمكن أن تكون إساءة استعمال الكحول والبعد عن الأسرة من بين الأسباب الجذرية لسوء السلوك في مراكز العمل الصعبة أو الشاقة)؛
- انتقال الجناة من منظمة إلى منظمة أخرى، ولا سيما أن المنظمات غير الحكومية لا تشكل حالياً جزءاً من قاعدة بيانات التحري "ClearCheck" وقاعدة بيانات مرتكبي الاستغلال والانتهاك الجنسيين.⁽⁶⁾

26- وأكد الخبراء في مجموعة الدعم أن من الفروق الرئيسية بين التحرش الجنسي وسائر أشكال السلوك المسيء هو أن التحرش الجنسي ينطوي على بعد جنساني، وهو ما يتطلب استجابات جنسانية مصممة خصيصاً لهذا الغرض لردع المشكلة ومعالجتها. من ذلك على سبيل المثال أن المرأة – حتى لو كانت تعمل في الفئة التعاقدية نفسها – تخوّل على الأرجح صلاحيات مؤسسية

(6) قاعدة بيانات التحري هي قاعدة بيانات فحص سري لتجنب تعيين أفراد مفصولين من كيانات الأمم المتحدة الأخرى لتورطهم في تحرش جنسي أو تركوا المنظمات لحين الانتهاء من التحقيق في ادعاءات ارتكابهم تحرشاً جنسياً. ومن خلال المنصة نفسها، يمكن للبرنامج فحص الأشخاص باستخدام قاعدة بيانات منظومة الأمم المتحدة الخاصة بمرتكبي الاستغلال والانتهاك الجنسيين. ويرد مزيد من المعلومات بهذا الصدد في الفقرة 7 من الملحق الثالث.

ورسمية أقل من الرجل بسبب النزعة الأبوية السائدة في المجتمع الأوسع. وينطبق ذلك بصفة خاصة على النساء الحوامل أو اللواتي يتحملن المسؤولية الأولى عن تقديم الرعاية. ويمكن أن يزداد ذلك تفاقماً بالنسبة للعاملات اللواتي يعملن في ظل عقود غير الموظفين ويعانين التبعث الإضافي لانعدام الأمن الوظيفي. وبشكل تحديد حلول فعالة وذات مصداقية لهذه الهشاشة التعاقدية خطوة ضرورية نحو معالجة التحرش الجنسي بطريقة مستدامة.

27- وعلاوة على ذلك فإن التحرش الجنسي ليس مجرد نتيجة للنسبة بين الجنسين (أي تمثيل النساء في مختلف مستويات الوظائف أو الأقدمية)، ولكنه ناجم أيضاً عن البيئة التنظيمية. ولذلك أوصت مجموعة الدعم بأن يستعرض البرنامج خطة عمله بشأن التكافؤ بين الجنسين لضمان مراعاة جميع العوامل المحركة لعدم المساواة بين الجنسين وتقييم هياكله وعملياته الخاصة بالموارد البشرية (من التعيين إلى الأجور والترقيات) من أجل بلورة فهم أفضل للعوامل المطلوبة لتحويل المنظمة إلى مكان عمل ذي شمول حقيقي يشارك فيه النساء والرجاء انطلاقاً من مبدأ تكافؤ الفرص.

توصيات لإحداث تغيير دائم في ثقافة مكان العمل في البرنامج

28- بحث الفريق العامل المشترك البرنامج على اتخاذ إجراءات حاسمة في مجالات التركيز الموصى بها التي حددتها الشركة الاستشارية بمجرد الانتهاء من الاستعراض الخارجي وفقاً لمصفوفة ردود الإدارة المحددة في الملحق السادس.

29- وعلاوة على ذلك، وانطلاقاً من المناقشات التي دارت داخل الفريق العامل المشترك وفريقيه العاملين الفرعيين، وفي ضوء نتائج الاستعراض الخارجي والاستقصاء العالمي للموظفين، والوثائق الأخرى التي جرى فحصها والمشورة التي قدمها الخبراء في مجموعة الدعم، يطرح الفريق العامل المشترك التوصيات التالية من أجل تحقيق تغيير دائم في ثقافة مكان العمل في البرنامج. والغرض من هذه التوصيات هو توجيه الإدارة في وضع خطة عمل شاملة مفصلة تراعى فيها الإجراءات الجارية لعام 2020 وما بعده.

إعادة تأكيد القيم

30- ينبغي للبرنامج استعراض مدونة قواعد السلوك ومواصلة جهوده العالمية للتوعية بالقيم.

31- وينبغي للبرنامج مضاعفة جهود التوعية والوقاية من خلال نهج شامل لضمان بلورة فهم مشترك للقيم ومعايير السلوك القائمة وآليات الحماية والإبلاغ. ويشمل ذلك تصميم مبادرات للتوعية بما يناسب السياق الميداني و/أو الفروق المحلية أو الإقليمية وتشمل مواضيع التنوع والشمول وكذلك أدوات لتشجيع "الأقران على التحدث بحرية" من أجل توفير مقومات التمكين للأشخاص الضعفاء المستهدفين الذين لم يعتادوا المجاهرة بمخاوفهم (مثل النساء والشهود والخبراء الاستشاريين وأصحاب عقود الخدمات).

32- وينبغي للبرنامج أيضاً توسيع المساءلة عن "الالتزام الأخلاقي الذي يبدأ من القمة" لتشمل جميع مستويات الإدارة، على أن يكون واضحاً أن السلوك المسيء غير مقبول، وتوضيح خيارات الإبلاغ وتوفير ضمانات باتخاذ ما يلزم من إجراءات تأديبية. ويشمل ذلك توفير أدوات لتمكين الإدارة من تعميم الإجراءات الملائمة واتخاذها عندما يصل إلى علمها وقوع سلوك غير مقبول.

دور القيادة

33- يبدأ التغيير من القمة. وأشارت مجموعات المناقشات المركزة التي نظمت أثناء الاستعراض الخارجي إلى القيادة باعتبارها العنصر الأول الذي يود المشاركون أن يلمسوا تحسينات فيه.⁽⁷⁾ وكشفت مجموعات المناقشات المركزة عن "استمرار وجود تحديات مرتبطة بالقيادة وإجراءات القادة في البرنامج على الرغم من أن نسبة كبيرة من الموظفين ترى أن القادة لديهم نية لمعالجة السلوك غير اللائق وتقديم نموذج سليم يحتذى به".⁽⁸⁾ وينبغي تحسين الثقافة الأخلاقية في البرنامج أولاً وقبل كل شيء

(7) انظر الملحق الرابع، الصفحة 23 [في النص الإنكليزي].

(8) المرجع نفسه.

عن طريق تذكير القادة بضرورة تعزيز القيم ومعايير السلوك المعاد تأكيدها وبأن يكونوا نماذج يُحتذى بها في الالتزام بتلك القيم والمعايير، بدءا بكبار القادة في المنظمة، وصولا إلى جميع مستويات الإدارة (ولا سيما المديرين من المستوى المتوسط الذين يتعاملون مع العمليات اليومية). ويشمل ذلك، بالإضافة إلى الأدوات التي أشارت إليها الفقرة 32 أعلاه، تقديم التوجيه والدعم إلى الإدارة. وينبغي إيلاء عناية خاصة للمقر حيث المشكلة تبدو أكثر خطورة.

34- وينبغي للبرنامج بناء ثقافة جديدة للإدارة والدفع بها قدما، وتطوير كفاءات إدارية جديدة لإدارة الأفراد، وغرس المساءلة الإدارية وإحداث تغييرات واضحة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تقم المنظمة تدريبا شاملا على مهارات القيادة، بما يشمل دعم المديرين وتدريبهم على المستويات كافة بما يتناسب مع ما يظطلعون به من مسؤوليات، وكذلك ضمان حصول جميع المديرين الجدد على ذلك التدريب قبل تقلدهم مسؤولياتهم الجديدة. وفي هذا الإطار، ينبغي تدريب جميع المديرين تحديدا على تشجيع الإبلاغ عن جميع أشكال السلوك المسيء وكيفية الاستجابة السليمة للبلاغات التي تصل إليهم؛ وتحديد جوانب الضعف المحتملة لدى الموظفين واتخاذ التدابير اللازمة لتجنبها أو التخفيف منها (إدارة المخاطر)؛ والتعريف بالآليات الموضوعية لحماية الموظفين من الانتقام.

35- ويجب على الإدارة في نهاية المطاف أن تكون قدوة يحتذى بها. ويجب إيلاء أهمية أكبر للقيادة الأخلاقية والقدرة القيادية عند التعيين والتدريب. وكان من دواعي سرور الفريق العامل المشترك أن يلاحظ أن المدير التنفيذي، بمجرد إصدار نتائج الاستعراض الخارجي، عمل مع إدارة البرنامج في المقر وفي الميدان لإطلاعهم على آخر المستجدات بشأن الاستنتاجات ومناقشة الدور الأساسي للإدارة في إعطاء نموذج يحتذى به في السلوك الأخلاقي والدفع قدما بذلك السلوك. وأعلن المدير التنفيذي أيضا لجميع الموظفين إطلاق منتدى للقيادة يبدأ في المقر للتباحث مع القادة على نطاق المنظمة حول ما يمكنهم وما ينبغي عليهم اتخاذه من خطوات لتحسين ثقافة مكان العمل في مكاتبهم ووحداتهم. ولا بد من مواصلة هذه الجهود وتسريعها.

مشاركة الموظفين

36- لكل شخص في البرنامج الحق في أن يعامل بكرامة واحترام وفي أن يعمل في بيئة آمنة خالية من المضايقات والإساءات والتمييز والانتقام. وفي المقابل، يتحمل كل موظف في البرنامج مسؤولية عن العمل بنشاط لتعزيز تلك البيئة. ولا يمكن إحداث التغيير المطلوب في البرنامج بدون مشاركة من الجميع. ولهذا السبب، قامت المنظمة باستقصاء آراء الموظفين حول الموضوع مرتين في السنتين الأخيرتين كجزء من الاستقصاء العالمي للموظفين وعمليات الاستعراض الخارجي. وللسبب نفسه، ينبغي لفت نظر جميع موظفي البرنامج إلى هذا التقرير على غرار ما تم حيال نتائج الاستعراض الخارجي في أكتوبر/تشرين الأول 2019. وينبغي أن يكون الموظفون على علم كامل بالتطورات في المجالات التي يغطيها هذا التقرير.

37- وكما جاء من قبل فإن التغيير يبدأ من القمة ثم ينتشر تدريجيا من هناك. وبالنظر إلى الحجم الكبير والهيكل اللامركزي والانتشار الجغرافي فإن تمكين مديري الخطوط الأمامية من تمثيل قيم البرنامج سيكون عاملا رئيسيا في إحداث التغيير السلوكي في المنظمة. ويمثل المشرفون المباشرون جانبا مهما في الحياة العملية للموظفين. ويحدّد المشرفون ونبرة السلوك، ولديهم الصلاحيات لتقديم مكافآت وإجراء التصحيحات اللازمة يوميا، ويمكنهم إصلاح المسار الوظيفي للشخص أو تحطيمه. وسيتردد ما يقولونه أو ما يفعلونه بين أفراد الفريق الذي يشرفون عليه. وينبغي أن يكون المديرين واثقين من دعم البرنامج لهم في القيام بما هو سليم وكذلك بالفوائد الكبيرة التي ستعود عليهم من تطبيق استراتيجيات الإدارة المتوافقة مع القيم ومعايير السلوك في البرنامج. ومن ذلك على سبيل المثال أن عليهم أن يدركوا أن مكان العمل الذي يسوده التناعم هو مكان عمل أكثر كفاءة.

38- غير أن التغيير ينبغي أن يشمل الجميع. وتحقيقا لهذه الغاية، ينبغي للإدارة والموظفين تنظيم اجتماعات لمناقشة الإجراءات المزمعة ورصد التقدم المحرز والتعبير المتحقق على الأرض. وينبغي تنظيم هذه الاجتماعات في المقر وفي المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وسائر مكاتب البرنامج. وينبغي أيضا النظر في عقد اجتماعات للموظفين في مختلف الشعب والوظائف، بما يشمل إجراء مناقشات جماعية يقودها الأقران في غياب المشرفين لدعم مشاركة الموظفين وغير الموظفين وإسداء المشورة للإدارة بشأن التغيير.

39- وربما يمثل تدريب المتفرجين أو "الحلفاء" أحد التدخلات المفيدة. غير أن من المهم التأكد من أن نُهج تدريب المتفرجين لا تنطوي على نتائج غير مقصودة تؤدي إلى تحميلهم المسؤولية عن تصحيح السلوك المسيء الذي يشهدهونه (ويواجهون المخاطر المرتبطة بالقيام بذلك) وإعفاء الإدارة العليا من مسؤولية التعامل بصورة قانونية مع سوء السلوك المنهجي وإساءة المعاملة.

تفحيات السياسات والنظم

40- ينبغي للبرنامج الاستثمار في قدرته الشاملة على منع السلوك المسيء ومعالجته للمتكمين من إحداث تطوير مستمر لآليات الوقاية والعلاج الأخرى، وتعزيز بيئات عمل آمنة يسودها الاحترام في المنظمة بأسرها، ومعالجة القضايا ذات الصلة بمزيد من الفعالية. وعلاوة على ذلك، ينبغي للمنظمة إجراء تقييمات وإقامة اتصالات شفافة وتحديد توقعات بشأن نظام العدالة الداخلية بوسائل تشمل استعراض هياكل الإبلاغ وكذلك، عند الضرورة، تعديلها لضمان وصول جميع الموظفين إلى آليات العدالة الداخلية على قدم المساواة بغض النظر عن اللغة أو نوع الجنس أو الرتبة أو نوع العقد، مع مراعاة الأثر المحتمل لاختلافات القوى.

41- وبنبغي الترويج لمبادرات من أجل حماية الضحايا المحتملين، وبنبغي تحديدا إشراك مكاتب رفاه الموظفين والأمن وغيرها من المكاتب المختصة في البرنامج لأخذ زمام المبادرة بتحديد حلول الرعاية والدعم للموظفين المتضررين. وعلاوة على ذلك، ينبغي وضع آليات لتمكين الموارد البشرية من إسداء المشورة للمديرين بصورة استباقية فيما يتصل بإدارة الأداء ومسائل السلوك.

42- وبنبغي أن يكون التغيير شاملا للجميع وبنبغي عند استعراض مدونة قواعد السلوك في البرنامج استنباط مجموعة من الكفاءات الأساسية والسعي إلى معالجة جميع الانقسامات التنظيمية بصورة هادفة، بما يشمل على سبيل المثال لا الحصر الاعتبارات الجنسانية، والتنوع، والانقسام بين الموظفين وغير الموظفين، والانقسام بين المديرين والموظفين. وبنبغي أن يشمل ذلك جهودا خاصة لمعالجة استخدام البرنامج لطرائق عقود غير الموظفين وضمان استفادة جميع الموظفين فعليا من نفس أشكال الحماية من سوء السلوك والانتقام.

43- وبنبغي إصلاح سياسات إدارة القوة العاملة الرئيسية وممارساتها. وإلى جانب الإصلاحات ذات الصلة بالتعيين والترقيات والتطوير الوظيفي، يلزم إجراء إصلاح لعمليات التقييم السنوي للأداء، بما يشمل استقاء الآراء بانتظام من مصادر متعددة دون الكشف عن هوياتها، وتعزيز الضوابط والموازن ضد التمييز والمحسوبية وإساءة استعمال السلطة. وسعيا إلى دعم نظام قائم على الجدارة الحقيقية، يوصي الفريق العامل المشترك بأن يستعين البرنامج بخبير خارجي لتقديم توصيات ملموسة بشأن تحسين النظام الحالي (أي طول العملية، ونطاق ما يتم قياسه وكيفيه قياسه) وتمكين المديرين من إجراء محادثات صادقة وقائمة على الاحترام مع الموظفين والموارد البشرية لتحديد توقعات وظيفية معقولة للموظفين المعيّنين بكل أنواع العقود.

44- وبينما يكفل البرنامج اتخاذ إجراءات سريعة لحماية ودعم من يبلغون عن سوء سلوك أو يكونون شهودا عليه، ينبغي أيضا رصد المسارات الوظيفية لمن يتقدمون بشكاوى لضمان عدم تعرضهم للانتقام أو التهميش بمرور الوقت.

العمليات التأديبية

45- هناك اعتقاد شائع بأن المواقف يجب أن تتغير أو لا كي يتغير السلوك في المنظمة. ولكن الأمر ليس بالضرورة على هذا المنوال. وبينما يمكن لمجرد التركيز على تثقيف الموظفين وإحداث تغيير في الثقافة أن يغير في نهاية المطاف المواقف الأساسية للموظفين فإن الاستجابات السريعة والحاسمة والمتسقة والواضحة للسلوكيات المسيئة سيكون لها أثر مباشر على السلوك على المدى الأقصر، والمرجح أن تنشأ تغييرات بعد ذلك في المواقف. وترجع أسباب إحداث التغيير السلوكي قبل تغيير المواقف إلى أن حمل الأشخاص على التصرف بطريقة معينة يدفعهم نحو محاولة تصحيح التنافر المعرفي عن طريق تغيير مواقفهم لكي

تكون متوائمة مع سلوكهم.⁽⁹⁾،⁽¹⁰⁾ وبالتالي عندما يرى الموظفون إجراءات محددة تعبر عن المعايير التنظيمية الجديدة، مثل رفض السلوك المسيء أو فرض تدابير تأديبية على المتحرشين، فإنهم يعدلون سلوكهم تبعاً لذلك، كما يعدلون مواقفهم من أجل تجنب التنافر.⁽¹¹⁾ وينبغي تنفيذ هذه الاستجابات الحاسمة والجريئة بغض النظر عن أقدمية الموظفين المتورطين أو موقعهم أو عقدهم أو أهميتهم الظاهرية للمنظمة.

46- وينبغي أن يعمل البرنامج من أجل اكتساب مزيد من ثقة موظفيه في نظام العدالة الداخلية، بما يشمل إدخال التعديلات المناسبة على هذا النظام. ويتعين اتخاذ إجراءات تأديبية ضد من تثبت إدانتهم من الجناة وفي الوقت نفسه ضمان حماية المتظلمين والشهود من الانتقام وعدم المساس بمسيرتهم المهنية.

الاتصالات والمساءلة والشفافية

47- ينبغي وضع استراتيجية اتصالات شاملة ومتخصصة وطويلة الأجل تحدد توقعات واضحة بشأن الالتزام بقيم المنظمة، ومحاولة معالجة ردود الفعل السلبية التي تمثل مكوناً إشكالياً ولكنه حتمي في أي استراتيجية رئيسية للتغيير الهيكلي والسلوكي. وفي حين أن مفهوم "الثقافة" يمكن أن يعتريه التباس فإن لغة الهياكل والعمليات والسياسات والممارسات اليومية والمعايير ينبغي أن تكون هي اللغة المفضلة لأنها أسهل في التعريف والتعميم وبالتالي التغيير. وينبغي للمنظمة أن تعيد بلورة نهجها في الاتصالات الداخلية ووضع استراتيجية متسقة للاتصالات الداخلية والتدريب ودعم المديرين لتحسين التواصل المتبادل داخل الأفرقة وذلك على سبيل المثال باستخدام أدوات التقييم على نطاق 360 درجة أو 180 درجة.

48- وفيما يتعلق بهذه الجهود، ولا سيما جهود ضمان وضوح السياسات والإجراءات وسهولة فهمها بين جميع الموظفين، ينبغي للبرنامج تحسين تواتر تواصله بشأن البلاغات الرسمية التي تفيد بوقوع سلوك مسيء (بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالبلاغات المقدمة والتي تخضع للتحقيق، وحالات السلوك المسيء المؤكدة والتدابير المتخذة)، والحفاظ في الوقت نفسه على سرية جميع الأفراد المشاركين في التحقيقات لإشاعة الطمأنينة إلى اتخاذ إجراءات بانتظام في الحالات التي يثبت فيها ارتكاب سوء سلوك. ويمكن النظر في وضع سجلات تشمل إحصاءات من كل آليات الإبلاغ والدعم (مكتب المفتش العام، ومكتب أمين المظالم، ومكتب الشؤون الأخلاقية، والموارد البشرية، ورفاه الموظفين، وما إلى ذلك) إلى جانب دليل للجيب يصف الخيارات من مختلف وجهات نظر الضحايا والشهود. ويمكن التخطيط أيضاً لسلسلة أسبوعية أو نصف أسبوعية تتضمن مقاطع فيديو تعليمية أو مقالات أو غيرها من المدخلات القصيرة والمثيرة للاهتمام التي تتاح للجميع ويتم التقديم لها والتعليق عليها من المدير التنفيذي وسائر كبار القادة وينبغي ألا تخلو هذه المواد من اللمسة الشخصية وتتضمن نماذج حقيقية من مكان العمل للتعريف بالالتزام البرنامج بمبادرة التغيير.

الخطوات المقبلة

49- من الحاسم لاستمرار التحسين تخطيط عمليات مراجعة شاملة على أساس تحسينات محددة وموجهة والالتزام باستثمار موارد كبيرة بمرور الوقت. ولذلك من المطلوب من البرنامج وضع خطة عمل شاملة يراعي فيها الإجراءات الجارية والاستنتاجات والتوصيات الواردة في هذا التقرير. وإلى جانب خطة العمل الشاملة، ينبغي للمنظمة وضع إطار منهجي لرصد النتائج، وينبغي أن يشمل هذا الإطار جمع بيانات كمية ونوعية (مثل اتجاهات بيانات قوة العمل، واستقصاءات الموظفين "الدورية"، وإحصاءات الإبلاغ، ومجموعات المناقشات المركزة في "البقع الساخنة"). وينبغي أن تكون خطة العمل الشاملة وثيقة حية يمكن زيادة إثرائها في ظل تنامي رؤى البرنامج وخبرته، مع مراعاة المدخلات الإضافية من الفريق العامل المشترك والخبراء الخارجيين.

Poortinga and others. 2013. "The introduction of single-use carrier bag charge in Wales: Attitude change and behavioural ⁽⁹⁾ spillover effects." *Journal of Environmental Psychology*, 36, 240-247

Schuitema and others. 2010. "Explaining differences in acceptability before and after implementation of a congestion ⁽¹⁰⁾ charge in Stockholm". *Transportation Research Part A*, 44, 99-109

Smith & Louis. 2009. "Group norms and the attitude-behaviour relationship". *Social and Personality Psychology Compass*, ⁽¹¹⁾ 3/1, 19-35

- 50- وطُرحت اقتراحات بشأن الآليات اللازمة للمساعدة على تغيير الدعم، وتتطلب هذه الاقتراحات مزيداً من النقاش داخل الفريق العامل المشترك. ومن الخيارات المقترحة إنشاء فريق استشاري صغير غير رسمي ويمكن الوصول إليه بسهولة، ويتألف من أعضاء من المجلس، والموظفين، والخبراء الاستشاريين، لمتابعة عملية التنفيذ. ومن النهج المقترحة الأخرى تعيين المدير التنفيذي لفريق متخصص يتابع عملية التنفيذ، مع الاستفادة من الخبرة الداخلية و/أو الخارجية وإبلاغ المجلس بانتظام بالتقدم المحرز في الدفع بتغيير ثقافة مكان العمل وخطة العمل الشاملة من خلال اجتماعات هيئة المكتب والمشاورات غير الرسمية المنتظمة.
- 51- وعلاوة على ذلك، وفي إطار المساهمة الكاملة في مجموعة المعارف التي تشكل الأساس الذي تقوم عليه خطة العمل الشاملة، سيحتاج الفريق العامل المشترك إلى وقت إضافي لإتمام مهمته في مجال الاستغلال والانتهاك الجنسيين. ويلزم أيضاً وقت إضافي لإجراء التحليل الإضافي للبيانات من أجل تقديم مزيد من التوصيات العملية الخاصة بمنع أشكال الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي والحماية منها. ومن المتوقع الانتهاء من ذلك من خلال سلسلة من حلقات العمل في الأسابيع المقبلة.
- 52- ولذلك يقترح الفريق العامل المشترك تمديد فترة ولايته حتى موعد انعقاد الدورة العادية الأولى لعام 2020 لتمكينه من تقديم استنتاجات وتوصيات ملموسة في هذه المجالات من أجل إثراء خطة العمل الشاملة كوثيقة حية سيجري تعميمها في عام 2020. وينبغي إطلاع المجلس التنفيذي بانتظام على التقدم المحرز في الدفع قدماً نحو تغيير ثقافة مكان العمل وخطة العمل الشاملة من خلال الآليات القائمة.

الملحق الأول

تكوين الفريق العامل المشترك

الأعضاء من المجلس التنفيذي

البلد	الاسم والمنصب	القائمة
ليسوتو	سعادة السيدة Lineo Irene Molise-Mabusela، السفيرة والممثلة الدائمة رئيسة مشاركة مناوبة من 6 سبتمبر/أيلول 2019 حتى الآن	ألف-
السودان	سعادة السيد محمد الغزالي التجاني سراج، القائم بالأعمال بالنيابة، ونائب رئيس البعثة ونائب الممثل الدائم (حتى فبراير/شباط 2019) السيد سيد أحمد محمد الأمين حامد، السكرتير الأول والممثل الدائم المناوب (من مارس/آذار 2019)	
الكويت	السيد يوسف جحيل، المستشار والممثل الدائم	باء-
اليمن	سعادة السيدة أسهمان عبد الحميد الطوقي، السفيرة فوق العادة والمفوضة والممثلة الدائمة رئيسة مشاركة منذ 6 سبتمبر/أيلول 2019 حتى الآن	
غواتيمالا	السيدة Sylvia Wohlers de Meie، الوزيرة المستشارة ونائبة الممثل الدائم (من مايو/أيار إلى يوليو/تموز 2018) سعادة السيدة Karla Samayoa Recari، السفيرة فوق العادة والمفوضة والممثلة الدائمة رئيسة مشاركة من يوليو/تموز 2018 حتى 3 سبتمبر/أيلول 2019 السيدة Karen María Ordoñez Taracena، الوزيرة المستشارة (من 9 سبتمبر/أيلول 2019)	جيم-
بنما	السيدة Angélica Jácome، الممثلة الدائمة (حتى 6 سبتمبر/أيلول 2019) السيد Roberto Bermúdez، الممثل الدائم المناوب (من 9 سبتمبر/أيلول 2019)	
هولندا	سعادة الدكتور Hans Hoogeveen، السفير والممثل الدائم	دال-
سويسرا	السيد Bruce Campbell، المستشار والممثل الدائم المناوب	
كندا	عضو احتياطي: السيدة Karen Garner، المستشارة ونائبة الممثل الدائم (حتى أغسطس/آب 2019)	
سلوفاكيا	السيدة Zora Weberová، المستشارة والممثلة الدائمة	هاء-
بولندا	سعادة السيد Artur Pollok، السفير والممثل الدائم عضو احتياطي: السيدة Magdalena Walczak، مستشارة (حتى يوليو/حزيران 2019) والسيدة Agnieszka Galazka (من يوليو/تموز 2019)	

الأعضاء من إدارة البرنامج:

الاسم والمنصب
السيدة Valerie Guarnieri، مساعدة المدير التنفيذي، إدارة وضع البرامج والسياسات* رئيسة مشاركة
السيد John Aylieff (حتى يوليو/تموز 2019) والسيدة Joyce Luma (من أغسطس/آب 2019)، مديرا شعبة الموارد البشرية
السيدة Patricia Ann Kiko Harvey، المفتشة العامة ومديرة مكتب الرقابة
السيد Bartolomeo Migone، المستشار العام ومدير مكتب الشؤون القانونية
السيدة Bonnie Green، رئيسة شؤون الأخلاقيات ومديرة مكتب الأخلاقيات
السيدة Gabrielle Kluck، أمينة المظالم ومديرة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في البرنامج

* الرئيس المشارك – تغيرت اختصاصات مساعدة المدير التنفيذي من إدارة خدمات العمليات إلى إدارة وضع البرامج والسياسات في يوليو/تموز 2019 كجزء من إعادة هيكلة تنظيمية واسعة.

– السيدة هاربيت سبانوس (Harriet Spanos)، أمينة المجلس التنفيذي قامت بتأمين الخدمات الضرورية لتيسير اجتماعات الهيئة المشتركة.

– دُعي ممثلون آخرون من المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج، وكذلك خبراء خارجيون لحضور اجتماعات الفريق العامل بصفة مستشارين أو مراقبين حسب الاقتضاء.

الملحق الثاني

تسمية الفريقين العاملين الفرعيين وتكوينهما

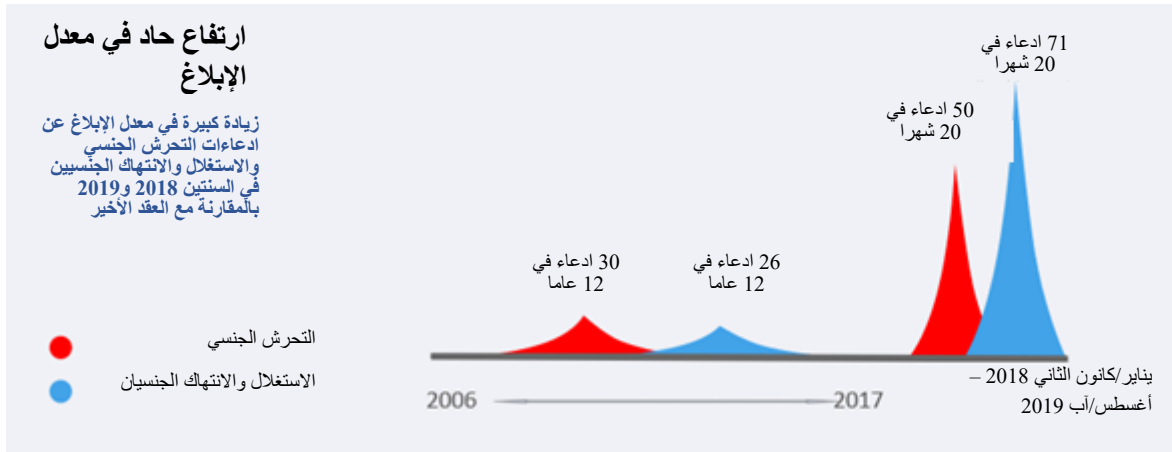
الفريق العامل الفرعي المعني بالحماية من المضايقات وإساءة استغلال السلطة والتمييز	الفريق العامل الفرعي المعني بالحماية من التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين
ليسوتو (القائمة ألف)	السودان (القائمة ألف)
الكويت (القائمة باء)	اليمن (القائمة باء)
بنما (القائمة جيم)، رئيس مشارك حتى 6 سبتمبر/أيلول 2019	غواتيمالا (القائمة جيم)
هولندا (القائمة دال)، رئيس مشارك من سبتمبر/أيلول 2019	سويسرا، رئيس مشارك (القائمة دال)
بولندا (القائمة هاء)	سلوفاكيا (القائمة هاء)
مدير شعبة الموارد البشرية في البرنامج، رئيس مشارك	رئيس شؤون الأخلاقيات في البرنامج، رئيس مشارك
أمين المظالم في البرنامج	المفتش العام في البرنامج
المستشار العام ومدير مكتب الشؤون القانونية في البرنامج	المستشار العام ومدير مكتب الشؤون القانونية في البرنامج

الملحق الثالث

إجراءات البرنامج لحماية الموظفين من المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز

تحديث السياسة الحالية لتشجيع الموظفين على التحدث بحرية

- 1- أصدر البرنامج في مارس/آذار 2018 سياسته المنقحة بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، في شكل تعميم من المدير التنفيذي. وأدخلت مع السياسة المذكورة عدة نُهج جديدة للتيسير على الموظفين في التحدث بحرية عن السلوك المسيء، بما في ذلك إزالة أي قيود زمنية مفروضة على الإبلاغ عن الإساءات؛ وتمكين المبلغين من تقديم بلاغاتهم دون الكشف عن هوياتهم، والسماح للشهود أيضا بالإبلاغ عن الإساءات. وسيكفل الخط الساخن الجديد الذي سيجري تعميمه في الفصل الأخير من عام 2019 زيادة إخفاء هوية المبلغين عن الطريق السماح للمحققين بالاتصال بالمبلغين عن الإساءات من خلال نظام ترقيم يخفي جميع معلومات الاتصال.
- 2- وشددت السياسة أيضا على توفير الحماية والإنصاف للموظفين الذين يُبلغون عن إساءات أو يتضررون منها، مثل وقف الجناة المشتبه بهم عن العمل، ونقل الموظفين المتضررين مؤقتا، وغير ذلك من التدابير المؤقتة (الواجبات البديلة أو التسلسل الإداري البديل، وترتيبات الإجازات الخاصة)، وتوسيع الحماية من الانتقام. وأنشئت بموجب السياسة لجنة دائمة مشتركة بين الشعب مؤلفة من مديري شعبة الموارد البشرية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب أمين المظالم، ومكتب الأخلاقيات، والمفتش العام، للإشراف على تنفيذها والتمكين من اتخاذ تدابير فعالة لحماية الأشخاص المتضررين. وتفرض السياسة أيضا على المديرين والمشرفين مسؤولية خاصة عن ضمان تهيئة بيئة عمل آمنة ومتناغمة والتصرف حيال الادعاءات التي تزعم ارتكاب سلوك مسيء.
- 3- وقطع البرنامج خلال السنتين الأخيرتين شوطا كبيرا في هذا المضمار، ولديه حاليا بيئة اكتسب فيها موظفون كثيرون ثقة أكبر في رفع صوتهم حيال حوادث السلوك المسيء. ويبين الجدول الوارد أدناه على سبيل المثال الزيادة في عدد البلاغات الرسمية المقدمة إلى المحققين في البرنامج حتى 1 يناير/كانون الثاني 2018 بشأن التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين، بالمقارنة مع السنوات الاثنتي عشرة السابقة.



تعزيز قدرة مكتب المفتش العام وتجاوبه

- 4- عزز البرنامج قدرات التحقيق في مكتب المفتش العام بمبلغ 1.3 مليون دولار أمريكي سنويا منذ عام 2018، وضاعف عدد المحققين من 11 إلى 22 من أجل معالجة الزيادة الكبيرة في بلاغات السلوك المسيء منذ إصدار سياسة البرنامج بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز. وبالإضافة إلى ذلك، كُفّ مكتب المفتش العام شركة خارجية باستعراض نهجه في التحقيقات، وأجرى استعراضا من الأقران لجميع إجراءات التحقيق في عام 2018. وخلصت العمليتان

إلى أن مكتب المفتش العام يمتلك القدرات والإجراءات والمؤهلات التي تمكنه من إجراء أعمال التحقيق على النحو السليم وأن لديه محققين يتمتعون بالتدريب الملائم والخبرة التي تمكنهم من القيام بذلك. وتشمل المبادرات الأخرى لضمان السرعة والشفافية تنفيذ عملية "التحقيق بالوكالة" لنقل الشكاوى الأقل تعقيدا والأقل خطورة إلى الميدان لجمع الأدلة وتعيين مسؤول اتصال لاطلاع المتظلمين والضحايا على سير التحقيقات.

5- وطلب المدير التنفيذي من المفتش العام إعطاء الأولوية للتحقيقات في أي حالات مرتبطة بالتحرش والانتهاك الجنسيين والانتهاك منها في غضون 90 يوما، وهو ما طلبه أيضا الأمين العام للأمم المتحدة من جميع رؤساء مؤسسات الأمم المتحدة.

ضمان المساءلة في البرنامج وعلى نطاق منظومة الأمم المتحدة

6- تماشيا مع سياسة عدم التسامح مطلقا مع السلوك المسيء، يعطي البرنامج الأولوية لاستعراض ادعاءات السلوك المسيء، ويتخذ إجراءات تأديبية صارمة عندما تثبت صحة تلك الادعاءات، بما يشمل فصل الموظفين وحظر تشغيلهم في المستقبل. ويزود جميع الموظفين بنسخة من تقرير سنوي عن الإجراءات التأديبية المتخذة ينشره مدير شعبة الموارد البشرية. وسيتيح الموظفون الإضافيون في مكتب المفتش العام، وكذلك في شعبة الموارد البشرية ومكتب الشؤون القانونية، للبرنامج زيادة التعجيل بمعالجة القضايا التأديبية.

7- وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2017، أنشأ مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين) فرقة عمل معنية بمعالجة التحرش الجنسي داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للدفع قدما بالعمل المشترك في معالجة التحرش الجنسي، وتعزيز جهود الوقاية والاستجابة التي تركز على الضحايا، وتهيئة بيئة عمل آمنة وشاملة على نطاق منظومة الأمم المتحدة في المجالات الرئيسية ذات الأولوية. وكجزء من فرقة المهام التي شكلها مجلس الرؤساء التنفيذيين، شارك البرنامج في رئاسة فريق عامل فرعي تقني مهمته "تحسين الإبلاغ"، ووضع ذلك الفريق خطوطا توجيهية من أجل إنشاء قاعدة بيانات للفحص السري ("ClearCheck") لتجنب تعيين الموظفين المفصولين من كيانات الأمم المتحدة الأخرى لتورطهم في تحرش جنسي، أو الموظفين الذين يتركون المنظمات لحين الانتهاء من التحقيق في ادعاءات ارتكابهم تحرشا جنسيا. ويقوم البرنامج، منذ 1 أغسطس/آب 2019، بإجراء عمليات تحقق منهجية من خلال قاعدة بيانات التحريات ClearCheck قبل تأكيد أي تعيينات جديدة. ومن خلال نفس المنصة، يمكن للبرنامج التحري عن الأفراد من خلال قاعدة بيانات مماثلة على نطاق منظومة الأمم المتحدة لمرتكبي الاستغلال والانتهاك الجنسيين. وبالإضافة إلى ذلك، نقح البرنامج إجراءاته الخاصة بالتعيين والتي باتت تشترط الكشف عن أي تحقيقات أو عمليات تأديبية ضد المتقدمين، وكذلك التحري عن المتقدمين في السجلات التأديبية للبرنامج.

8- وفي نفس الفريق العامل الفرعي التقني تولى البرنامج قيادة عملية وضع آلية لجمع البيانات وتحليلها على نطاق منظومة الأمم المتحدة فيما يتصل بالتحرش الجنسي لضمان تقديم بلاغات دقيقة وفي الوقت المناسب، ولتمكين الكيانات من تنقيح سياساتها وتجهجها على أساس تلك الآلية.

أنشطة التوعية

9- بدأت شعبة الموارد البشرية في عام 2018 تنظيم جلسات حضورية للتوعية بالمعايير السلوكية للمساعدة على منع السلوك المسيء وتمكين الموظفين، حيثما يقع ذلك السلوك، من الإبلاغ عنه⁽¹⁾ وبحلول نهاية عام 2019، سيكون نحو 5 000 موظف

(1) الهدف من ذلك هو زيادة وعي الموظفين في مجال "المعايير السلوكية والحماية من السلوك المسيء"، ويشارك في هذه المبادرة خبراء في العلاقات مع الموظفين، الذين يفضل أن يكونوا من الجنس الآخر، ويقومون بإجراء جلسات توعية حضورية مع مجموعات لا يزيد عددها على 50 موظفا (من المعينين بكل أنواع العقود) في وقت واحد. وترتكز الجلسات على نهج البرنامج المنقح في الحماية من المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز، وكذلك القضايا المنبثقة عن الردود على الاستقصاء العالمي للموظفين بشأن معايير السلوك والممارسة التأديبية.

في مكاتب البرنامج القطرية الخمس والعشرين ومقره قد شاركوا في هذه الجلسات، ومن المقرر الوصول إلى ما مجموعه 10 000 شخص في 25 بلدا إضافيا بحلول نهاية عام 2020.

10- وقام البرنامج خلال نفس الفترة بتنظيم وتعميم حملة "فلنحترم بعضنا بعضا" في أكثر من 40 بلدا، وتؤكد هذه الحملة فوائد ثقافة مكان العمل الذي يسوده الاحترام وتوفر توجيهات بشأن بناء تلك الثقافة. ويجري تعميمها حاليا في سائر البلدان وفي شعب المقر.⁽²⁾

الدفع قدما بالتكافؤ بين الجنسين في المنظمة والمبادرات الأخرى

11- حدد المدير التنفيذي أهدافا طموحة لجميع المديرين من أجل الدفع بعملية تحقيق التكافؤ بين الجنسين في البرنامج، ويعد ذلك خطوة أساسية نحو ضمان بيئة عمل آمنة يسودها الاحترام، ولا سيما الحد من مخاطر التحرش والانتهاك الجنسيين. ويجري تحقيق هذا التوجه نحو التكافؤ بين الجنسين من خلال خطة عمل أطلقها البرنامج في عام 2018 تتبنى استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق منظومة الأمم المتحدة التي أطلقها الأمين العام في عام 2017. وتوفّر خطة العمل خارطة طريق لمساعدة البرنامج على التقدم نحو تحقيق التكافؤ بين الجنسين على المستويات كافة وفي جميع مكاتبه، وتسعى إلى الاستفادة من أفضل الممارسات التي ساهمت في زيادة عدد النساء في المنظمة. ويسهر المدير التنفيذي شخصا على رصد تنفيذ هذه الأهداف لضمان تحقيق التكافؤ بين الجنسين.

12- وانطلاقا من النظم القائمة لتقييم القدرات القيادية، وإدارة أداء الموظفين ودعم التطوير الوظيفي، يعكف البرنامج على إعداد عدة مبادرات لقياس فعالية القادة وتعزيز مهارات الإدارة. من ذلك على سبيل المثال أن البرنامج يعترم القيام، من خلال شعبة الموارد البشرية، بتعميم تقييمات على نطاق 180 درجة (المروءسون، والمديرون، ورؤساء المديرين) لجميع المديرين في عام 2020؛ وتنظيم برنامج تعريفى للمديرين القطريين الحاليين والمتوقعين؛ وترشيد عملية الترقيات التي تشمل القدرة على الإدارة السليمة للأفراد باعتبارها عاملا في تحديد أهلية الشخص للترقي. وبالإضافة إلى ذلك، يجري استعراض التدابير لتحسين رفاه الموظفين الأكثر هشاشة، بمن فيهم فئات العاملين من غير الموظفين.

إجراء الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018

13- أجرى البرنامج استقصاءه العالمي الثالث لآراء الموظفين في عام 2018 بعد الاستقصاءين اللذين كان قد أجراهما من قبل في عامي 2012 و2015. وشمل الاستقصاء العالمي للموظفين لأول مرة أسئلة عن التحرش الجنسي إلى جانب أسئلة عن المضايقات. وبلغت نسبة الردود 85 في المائة، وحقق الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018 أعلى نسبة مشاركة على الإطلاق، وهي في الواقع الأعلى في كل كيانات منظومة الأمم المتحدة.

14- وأشار 88 في المائة من الموظفين الذين شاركوا في الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018 إلى أنهم معترضون بالعمل في البرنامج، ولكن ردودهم فيما يتصل بالسلوك المسيء كانت مثار قلق. وذكر 18 في المائة من المشاركين أنهم تعرضوا لمضايقات في السنة الأخيرة، ولكن 48 في المائة فقط أشاروا إلى أنهم يثقون في أن البرنامج سيحجمهم إذا تحدثوا عن المخالفات المحتملة.

15- وفي إطار الاستجابة لنتائج الاستقصاء العالمي للموظفين، عقد المدير التنفيذي اجتماعا مع جميع الموظفين في يوليو/تموز 2018 أطلعهم فيه على هذه الاستنتاجات وأكد أن المديرين مكلفون بمسؤولية خاصة عن تهيئة المناخ، بما في ذلك الإنصات باهتمام أكبر للموظفين. وصدرت أيضا تعليمات إلى المديرين القطريين ورؤساء شعب المقر بأن يقوم كل منهم بإشراك فريقه في نتائج

(2) تهدف هذه الحملة العالمية إلى إشراك الموظفين في أنشطة ممتعة لبناء الأفرقة من أجل إقامة حوارات هادفة بين الموظفين على جميع المستويات. وتستند الحملة إلى أربع ركائز: الوعي، والشمول، والإنصاف، والإنسانية. وصُمّمت كل ركيزة بحيث تصحب المشاركين في رحلة توعية تفضي بهم إلى وضع ميثاق شخصي وجماعي للتمسك بالاحترام والكرامة في مكان العمل.

الاستقصاء العالمي للموظفين من خلال مناقشات جماعية والدعوة إلى طرح اقتراحات لتحسين بيئات العمل. وتهدف هذه التدابير إلى تعزيز ثقافة تثبيط السلوك المسيء في البرنامج.

الملحق الرابع

الاستعراض الخارجي لثقافة مكان العمل والمناخ الأخلاقي في برنامج الأغذية العالمي (شركة Willis Towers Watson الاستشارية)

يتاح تقرير شركة Willis Towers Watson الاستشارية عن الاستعراض الخارجي لثقافة مكان العمل والمناخ الأخلاقي في برنامج الأغذية العالمي في الرابط التالي: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108824/download/>.

الملحق الخامس

سيرة شخصية مختصرة لأعضاء مجموعة الدعم

الأستاذة Paula McDonald، جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا، بريسبان في أستراليا

تعمل Paula McDonald أستاذة للأعمال والتنظيم، وهي مساعدة العميد لشؤون البحوث في كلية الأعمال بجامعة كوينزلاند للتكنولوجيا وأستاذة زائرة بجامعة كوين مارى في لندن. وتتناول بحوثها مواضيع تشمل أبعاد عمل المنصات الرقمية؛ والتعليم من أجل إحداث تحولات بين الشباب؛ ووسائط التواصل الاجتماعي في التشغيل؛ والعمل المخصص والمرن؛ والجوانب الاجتماعية والقانونية للتمييز في مكان العمل. ونشرت أكثر من 100 مقالة في دوريات أكاديمية، كما نشرت كتباً وفصولاً من كتب وتقارير عن الصناعة في هذه الميادين.

ويتناول البحث الذي أجرته الأستاذة McDonald حول التحرش الجنسي في أماكن العمل والذي يغطي فترة مدتها 10 سنوات، الأسباب والحلول لهذه المشكلة الباهظة التكلفة التي تتعرض لها أماكن العمل. وقد عملت مع اللجنة الأسترالية لحقوق الإنسان في استعراضات وطنية متعاقبة ودراسات عن الانتشار، وما يرتبط بذلك من مدونات ممارسات أصحاب الأعمال. وقدمت أيضاً المشورة المتخصصة وأدلت بشهادتها أمام مجلس العموم الكندي ولجنة تكافؤ فرص العمل في الولايات المتحدة، ومؤسسة Qld للمعونة القانونية. وفي عام 2018، ساهمت الأستاذة McDonald في وضع سياسات جديدة بشأن التحرش الجنسي لتنظيم مكان العمل العالمي للأمم المتحدة وعلى الصعيد المحلي، وقدمت تدريباً في أماكن العمل لمديري الخدمات التصحيحية في مؤسسة Qld. وعيّنت مؤخراً عضواً أكاديمياً في فريق من الخبراء شكلته لجنة فيكتوريا لتكافؤ الفرص وحقوق الإنسان لاستعراض التحرش الجنسي والسلوك الافتراضي في شرطة فيكتوريا (2016-2019) وعضواً مدعواً من الجماعة العالمية للمساواة النسبية ومكافحة التمييز التابعة لجامعة كاليفورنيا في بيركلي. وتستكشف الأستاذة McDonald أيضاً آثار حركة #MeToo العالمية ونشر بحثها عن التحرش الجنسي في أماكن العمل في دوريات شملت العمل والتوظيف والمجتمع، والمجلة الدولية لاستعراضات الإدارة، والمجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية.

الدكتورة Bettina Palazzo، كلية لوزان للأعمال، لوزان في سويسرا

الدكتورة Bettina Palazzo، باحثة حائزة على عدة جوائز، وهي خبيرة استشارية ومحاضرة في أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات. وأجرت بحوثاً متعمقة في سلاسل قيمة صناعات الأغذية وتدرّك أنه لا يمكن اختزال الأخلاقيات والكرامة الإنسانية في قوائم مرجعية. وبفضل عملها لأكثر من 25 عاماً من المجال الاستشاري، فإنها تتمتع بقدرة تنظيمية وعملية كبيرة. وساعدتها خبرتها السابقة على تقديم إبداعات كثيرة في تطوير أساليب التعلم التفاعلية والممتعة والفعالة واستخدامها.

وكان لها قصب السبق في تطوير ممارسات أخلاقيات الأعمال في شركة KPMG الألمانية لخدمات المراجعة والاستشارات في عام 1997. وتُرّكز في عملها الاستشاري على المجالات غير الواضحة في حالات الإشكاليات الأخلاقية والديناميات النفسية التي تفضي إلى السلوك غير الأخلاقي. وبالإضافة إلى أعمالها الاستشارية فإنها تزاوّل التدريس في عدة جامعات سويسرية وتهدف من وراء ذلك إلى سد الفجوة بين النظرية الأكاديمية والتطبيق العملي. وتعمل أيضاً مدربة وموجهة في القيادة التحولية. ونالت جائزة ماكس فيبر لأخلاقيات العمل عن بحثها في الفروق الثقافية بين أخلاقيات العمل في الولايات المتحدة وألمانيا.

الملحق السادس

توصيات الاستعراض الخارجي وردود الإدارة عليها

الإطار الزمني	تعليقات البرنامج	الاستعراض الخارجي، مجالات التركيز الموصى بها
		القيادة
جارية	موافقة. يؤكد المدير التنفيذي بوضوح منذ عام 2017 عدم تسامح البرنامج مطلقاً مع أي شكل من أشكال السلوك المسيء سواء أكان ذلك في اتصالات مكتوبة أو شفوية للموظفين. وينبغي مواصلة الإجراءات الملموسة الهادفة إلى معالجة أسباب السلوك المسيء وآثاره، بما في ذلك تذكير كبار القادة في البرنامج بأن التغيير يبدأ من القمة وأن من واجبه تعزيز القيم ومعايير السلوك المعاد تأكيدهما وأن يكونوا قدوة في الالتزام بها.	1- برنامج خاص لفعالية فريق القيادة من أجل كبار القادة (المدير التنفيذي والمسؤولون أمامه مباشرة) لزيادة الوعي بدورهم في إجراء التغيير المطلوب للثقافة.
2020	موافقة. وضعت مجموعة من الكفاءات القيادية الأساسية ومؤشرات الأداء السلوكية الرئيسية ويتم إجراء تقييمات مخصصة على نطاق 180/360 درجة. وينبغي مواصلة تطوير هذه الأدوات وجعلها جزءاً لا يتجزأ من عمليات استعراض الأداء السنوي لجميع المديرين.	2- تصميم ووضع وتنفيذ مؤشرات أداء رئيسية خاصة بكفاءات القيادة والسلوكيات من أجل القادة بما في ذلك ما يرتبط بأداة تقييم على نطاق 360 درجة، يمكن استخدامها لتقييم الأداء على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية.
2020	موافقة. تركز عملية الاختيار حالياً بقوة على التأكد من أن المرشحين لشغل المناصب القيادية يتمتعون بالقدرات والسلوكيات القيادية المحددة. ويمكن إجراء تقييم محدد ومباشر للأسلوب الإداري للمشرفين إلى جانب زيادة التركيز على تعزيز مهارات إدارة الأفراد.	3- إدخال عملية اختيار صارمة لتحديد المواهب الإدارية والقيادية، بما في ذلك تقييم القدرات والسلوكيات القيادية الرئيسية التي يتوقع البرنامج أن يلتزم بها قادته.
2020	موافقة. ينبغي للبرنامج مواصلة الاستفادة من المجموعة الشاملة من برامج تنمية القيادات سواء بالنسبة لفريق القيادة العليا أو الإدارة المتوسطة، بما يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، وضع وتعميم برنامج تعريفى للمديرين القطريين/نواب المديرين القطريين مصمم خصيصاً لهذا الغرض ويركز بقوة على القيادة الفعالة للفريق وتعزيز ثقافة مكان عمل يسوده الاحترام. وعلى مستوى المديرين/المشرفين، ينبغي أن يتحلى البرنامج بقدر أكبر من المنهجية وأن يخطط لتجديد نهجه من أجل ضمان تزويد المديرين بالمهارات الأساسية اللازمة لإدارة الأفراد. وينبغي أن يظل التدريب الخارجي مكوناً في العديد من برامج دعم الإدارة وتنميتها، ويعين تزويد رؤساء المكاتب القطرية بفرص التدريب في مراحل مختلفة من مسارهم الوظيفي. وفي ظل حجم البرنامج ونطاقه الجغرافي، لا يمكن توفير خدمات التدريب باستمرار، ولكن يمكن تقديمها في مراحل مختلفة من الحياة الوظيفية.	4- تداول برنامج مكثف لتطوير القيادة من خلال مسارين – أحدهما لكبار القادة والآخر للمديرين/المشرفين. ويجب أن تكون هذه النماذج مصممة خصيصاً للبرنامج لأنها ستوفر له السبيل لتتقيد قادته بشأن الكفاءات القيادية التي تم تطويرها حديثاً، والتوقعات السلوكية بالنسبة لقيادته. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون حضور هذا التدريب إلزامياً، مع تقييمات ضمنية (شبكة وعملية) لضمان اكتساب القادة للمهارات الضرورية من أجل تحقيق نتائج التعلم. ويجب أن تُستكمل التقييمات بواسطة خبراء خارجيين لتطوير القيادات. ولدعم القادة عند تطوير أسلوب قيادتهم، وتطوير سلوكهم، فإننا نوصي بتوفير مُوجه خارجي لكل مدير قطري من أجل دعمهم في وضع نموذج فعال للسلوك المهني، وتوجيه استجاباتهم للسلوك المسيء عند استرعاء اهتمامهم لهذا السلوك. ويمكن لهؤلاء الموجهين تتبع القادة لمراقبة سلوكهم، وتقديم المشورة المستمرة غير الرسمية حول طرق التحسين.

الإطار الزمني	تعليقات البرنامج	الاستعراض الخارجي، مجالات التركيز الموصى بها
جارية	<p>موافقة جزئية. البرنامج لديه أكثر من 80 مكتباً قطريا وله حضور في عدة بلدان أخرى. ويتم شغل مناصب القيادة في المكاتب القطرية في العادة من خلال تناوب الموظفين بين البلدان، ولا يمكن ضمان فترة معيّنة لنقل المسؤولية في كل الحالات والحرص في الوقت نفسه على ضمان عدم ترك أي مناصب قيادية شاغرة. غير أن العمليات الحالية تشمل ازدواجية شغل المناصب لمدة تصل إلى 4 أسابيع لتيسير نقل المسؤولية. ويتجسد ذلك أيضا في دليل البرنامج بشأن "تسليم المسؤولية إلى المديرين القطريين" الذي صدر في عام 2015 ويحدّد عملية منظمة مدتها 5 أسابيع لتسليم المسؤولية إلى المديرين القطريين الجدد لضمان استمرارية البرامج وللحفاظ على المعارف والعلاقات المؤسسية. ويمكن أيضا النظر في تعميم برنامج تعريفي أثناء إعادة تعيين كبار الموظفين.</p>	<p>5- تحديد فترة إلزامية عند تسليم السلطة بين المديرين القطريين (من شهر إلى ثلاثة أشهر) لضمان الإحاطة الفعالة للقادة الجدد. ويجب أن يشمل ذلك إحاطة موجزة عن الموظفين وأداء أعضاء الفريق.</p>
إدارة المواهب		
2020	<p>موافقة جزئية. تُشكل القيم المتصلة بالنزاهة والجدارة والمساواة والشفافية جزءا لا يتجزأ من العمليات الحالية المتبعة في اكتساب المواهب وإدارتها. غير أن سياسات الموارد البشرية وعملياتها الرئيسية ينبغي أن تخضع لتقييم واستعراض دقيقين حسب الاقتضاء من الآن فصاعدا.</p>	<p>6- استعراض مفصل لعمليات وممارسات إدارة المواهب لكي تستنير بها عملية إعادة تصميم النهج بالكامل. ووضع نهج جديد على أساس الإنصاف والجدارة والعدالة والشفافية. وينبغي أن يشمل هذا الاستعراض دورة الحياة الكاملة لإدارة المواهب، بما في ذلك الاختيار، وتقييم الأداء، والترقية، والانتداب، وتجديد العقود كحد أدنى.</p>
2020	<p>موافقة. من المعترف به أن طرائق التعاقد مع الخبراء الاستشاريين والعاملين الآخرين من غير الموظفين ينبغي أن تطبق على نحو سليم ويتعين فرض قيود على استخدامهم في أداء الوظائف الجارية للموظفين.</p>	<p>7- استعراض أدوار الخبراء الاستشاريين وعقودهم لتحديد التحسينات التي يمكن إجراؤها للحد من مواطن الضعف لدى هذه الفئة، بما في ذلك تحديث شروط العقد من أجل توفير الأمان الوظيفي بشكل أفضل، والمزيد من العدالة من حيث المزايا.</p>
2020	<p>موافقة. ينبغي للمنظمة مواصلة استعراض قيمها السلوكية ومبادئها ومعاييرها الواجبة التطبيق وتنقيحها حسب الاقتضاء. وينبغي أن يكون السلوك الإيجابي ممارسة معتادة وليست استثنائية، وعدم منح مكافآت محددة إلا في الحالات الاستثنائية الحقيقية.</p>	<p>8- وضع القيم التي تشمل التوقعات السلوكية بالنسبة لجميع الموظفين، والتي تشرح بوضوح كيف يمكن بعث الحياة في هذه القيم كل يوم. وينبغي أن تتواءم هذه التوقعات مع التوقعات السلوكية المحددة للقادة. وهذا سوف يضمن أن يكون جميع القادة والموظفين مدركين لما هو متوقع منهم، وأن يتم تحديد أي سلوك شاذ يخرج عن نطاق السلوكيات المتوقعة، ومعالجة مثل هذا السلوك. وبالإضافة إلى ذلك، عندما يبدي الموظفون سلوكا إيجابيا تماشيا مع القيم، فيجب الترحيب بهذا السلوك ومكافأته.</p>
2020	<p>موافقة.</p>	<p>9- رفع كفاءة الموظفين الفنيين في شعبة الموارد البشرية ليكونوا قادة أعمال يرصدون ويفرضون التوقعات السلوكية، ويدعمون القادة لتطبيق السياسات والإجراءات بشكل متنسق، ويتولون مهمة إدارة النزاعات بين الموظفين. ويجب تهيئة شعبة الموارد البشرية، وتزويدها بالموارد اللازمة، بوصفها تقوم بمهمة الغرض منها تمثيل قيم المنظمة ومعايير السلوك الخاصة بالبرنامج وإنفاذ هذه القيم والمعايير. ويلزم أن يكون هؤلاء مستقلين ومتساويين في السلطة مع قادة الأعمال لضمان تمكينهم من مساءلة قادة الأعمال عن التطبيق غير المتسق لسياسات الموارد البشرية، وعدم الامتنال إلى إجراءات شعبة الموارد البشرية. وبالإضافة إلى ذلك، يلزم توسيع منظور شعبة الموارد البشرية بحيث تتولى المسؤولية عن نهج البرنامج</p>

الإطار الزمني	تعليقات البرنامج	الاستعراض الخارجي، مجالات التركيز الموصى بها
		وتطبيقه، وتوفير خبرة إيجابية لجميع الموظفين، فضلا عن العمل بصورة تعاونية مع هيئات رئيسية أخرى مثل مكتب أمين المظالم، ومكتب الأخلاقيات، وهو ما يوفّر استجابة متنسقة وفعالة في مواجهة السلوك المسيء.
جارية	موافقة. وضعت مجموعة من الدورات التدريبية الإلكترونية الإلزامية التي تركز على الأخلاقيات ومعايير السلوك وينبغي مواصلة تحديثها. ويجري أيضا اتخاذ مبادرات للتوعية المباشرة بالمعايير السلوكية والسلوك المسيء على المستوى العالمي. وينبغي مواصلة هذه الجهود وزيادة توسيعها.	10- مراجعة الالتزام الحالي، والتدريب عبر الإنترنت لتحديد الفعالية. والتأكد من أن قيم البرنامج ومعايير السلوكية يتم توصيلها بوضوح إلى جميع الدورات التدريبية، مع التركيز بشكل خاص على التثقيف المستمر عن السلوك المسيء – ماذا يعني، وماذا تفعل إذا كنت تواجهه، والتداعيات بالنسبة لأولئك الذين يرتكبونه.
2020	موافقة. ينبغي النظر بدقة في إجراء تغييرات في هذا المجال (مثل تخطيط سياق مكان العمل وتطوير دور منسقي التوظيف في البرنامج) رهنا بالاحتياجات التشغيلية للبرنامج.	11- استعراض المسارات الوظيفية الحالية، وتحديد المسارات الوظيفية الإضافية التي من شأنها أن توفر بدائل لقيادة العاملين. وسيضمن ذلك أن تكون لدى الموظفين غير المهتمين بالمناصب القيادية أو غير مناسبين لها وسيلة لمواصلة التقدم في حياتهم المهنية في البرنامج.
2020	موافقة جزئية. سيتطلب إدخال الإبلاغ عن المصفوفات تعديلات كبيرة على إطار الإدارة والمساءلة في البرنامج، ولكن يمكن النظر في وسائل أخرى لتحقيق نفس الهدف (مثل تأكيد دور المستوى الثاني من المشرفين والمراجعين الوظيفيين في تقييم أداء الموظفين الدوليين).	12- وضع مصفوفة للإبلاغ بحيث يكون للأفراد مديرون متعددون يقيمون علاقات معهم، وسيكون المزيد من العاملين في وضع يمكنهم من المساهمة في تقييم أداء الموظفين. فهذا من شأنه أن يقلل الفرص أمام المديرين لإساءة استعمال سلطتهم، نظرا لأنه سيتم إشراك مديرين آخرين.
جارية	موافقة. يجري رصد التوزيع الجنساني في الأدوار القيادية. وتشكل النساء اللواتي يشغلن أعلى المناصب القيادية في البرنامج (الرتب من ف-5 فما فوقها) 41 في المائة من القوة العاملة حاليا. وأطلق البرنامج في عام 2018 "خطة عمل المساواة بين الجنسين" التي تركز على ضمان تمثيل متكافئ بين الرجال والنساء على جميع المستويات في المنظمة.	13- إجراء تحليل جنساني لاستكشاف توزيع النساء في المناصب القيادية على نطاق المنظمة.
جارية 2020	موافقة. ينبغي الإشارة إلى أنه في إطار سياسة البرنامج بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، أنشئت في عام 2018 لجنة دائمة مشتركة بين الشعب مؤلفة من مديري شعبة الموارد البشرية، ومكتب الشؤون القانونية، ومكتب أمين المظالم، ومكتب الأخلاقيات، ومكتب المفتش العام، لمعالجة قضايا السلوك المسيء من خلال نهج منسق متعدد الأبعاد. وينبغي استكشاف أشكال أخرى من التعاون لمعالجة السلوك المسيء ضمن إطار استباقي.	14- استكشاف السبل بالنسبة لشعبة الموارد البشرية والإدارات الأخرى المشاركة في إدارة السلوك المسيء للعمل بشكل أكثر تعاونا من أجل معالجة السلوك المسيء بشكل استباقي.
المساءلة		
2020 وما بعدها	موافقة	15- غرس عقلية مفادها "الأمر يقع علينا" بحيث يشعر جميع الموظفين بأنهم يخضعون للمساءلة فيما يتعلق بالحد من السلوك المسيء، وإيجاد مكان عمل أكثر تناعما واحتراما. ويشمل ذلك نبذ السلوك المسيء عندما يظهر ذلك من خلال معالجته بصورة مباشرة، ومن خلال تشجيع الضحية على الإبلاغ عنه أو قيام الموظفين بالإبلاغ عنه. وعلو على ذلك، فإنه يمكن للموظفين تعزيز التحول الثقافي من خلال إثارة هذا الموضوع أو طرح هذا

الإطار الزمني	تعليقات البرنامج	الاستعراض الخارجي، مجالات التركيز الموصى بها
		الموضوع للمناقشة فيما بينهم وفي الاجتماعات، ومن خلال متابعة الموضوع بدلا من اعتباره من المحرمات. ولتمكين الموظفين من الخضوع للمساءلة بهذه الطريقة، يلزم أن تكون القيادة بمثابة القدوة، وإعطاء النموذج الذي يحتذى به من خلال التواصل الفعال حول هذا الموضوع، بما في ذلك سؤال الموظفين عن تجاربهم، وإدراج الموضوع ضمن جدول أعمال الاجتماعات.
جارية	موافقة. يحرص البرنامج بالفعل على تعريف موظفيه بالأسباب الكامنة وراء اتخاذ قرار إداري معين، ولكنه ملتزم بالقيام بذلك بوضوح أكبر كي لا يبدو أن قرارا معيناً نابع من سلوك مسيء. ويمكن للأساس المنطقي والسمات التي تميز عمليات الموارد البشرية الرئيسية (مثل التكليف والترقيات) أن تكون موضوعا لجهود محددة للتواصل والتوعية من أجل تحسين فهم طريقة استخدام هذه العمليات والضمانات الموضوعية لضمان النزاهة.	16- إدراج مطلب الشفافية المتعلقة بصنع القرار. وهذا يعني أن القادة يمكنهم اتخاذ القرارات التي يستطيعون الدفاع عنها، وتفسيرها فقط. وسيكون لدى الموظفين المزيد من الوضوح فيما يتعلق بالقرارات التي تؤثر عليهم، بما في ذلك الأسباب التي تقف وراءها، وهذا لن يتيح أي فرصة للموظفين لإساءة فهم القرارات، أو إرجاعها بشكل غير صحيح إلى السلوك المسيء.
2020	موافقة. من المقرر إجراء تقييمات منهجية على نطاق 180 درجة للمديرين اعتباراً من مارس/آذار 2020. وينبغي النظر في إجراءات أخرى لزيادة مساءلة المشرفين/المديرين.	17- وضع ضوابط وموازين إضافية بالنسبة للمشرفين/المديرين، وكذلك كبار القادة عن القضايا المتعلقة بالأشخاص.
الإبلاغ		
جارية	موافقة جزئية. تم النظر بعناية في وسائل الإبلاغ الرسمية وغير الرسمية أثناء تنقيح الأحكام المنطبقة، وأدى ذلك إلى إدخال سياسة البرنامج بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز في مارس/آذار 2018. وينبغي مواصلة تطوير السياسة وما يرتبط بها من عمليات على مر الزمن. ويؤمن البرنامج بأهمية تزويد الأشخاص المتضررين بمساحة اختيار واسعة في الطريقة التي يبلغون بها عن شواغلهم.	18- استعراض نهج الإبلاغ الرسمي وغير الرسمي بكامله، بما في ذلك استخدام الطرق وفعاليتها. واستبعاد الطرق التي لا تضيف أي قيمة، ويتم استثمار الوقت والموارد لإيجاد وسائل إبلاغ جيدة الأداء وسريعة الاستجابة. وينبغي أن يكون عدد وسائل الإبلاغ عند الحد الأدنى لتقليل التعقيدات، وزيادة الفعالية. والأهم من ذلك، يجب أن تكفل جميع وسائل الإبلاغ الحفاظ على السرية طوال عملية الإبلاغ والتحقيق.
انجزت	موافقة. يسمح بالإبلاغ دون الكشف عن الهوية بموجب سياسة البرنامج بشأن المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز. ويمثل ذلك أحد مجالات التركيز المحددة في الاتصالات ومبادرة التوعية الداخلية الجارية. وسيزيد خط ساخن جديد سيجري نشره في الفصل الأخير من عام 2019 من ضمان زيادة إخفاء هوية المبلغين عن طريق السماح للمحققين بالاتصال بالمبلغين عن الإساءات من خلال نظام ترقيم سيخفي جميع معلومات الاتصال.	19- إيجاد وسيلة للإبلاغ بصورة مُجهّلة لضمان حماية الأشخاص الذين يرغبون في الإبلاغ ولكنهم يخشون الانتقام. ويمكن تجاوز ذلك بمرور الوقت، ومع تحسن معدلات الإبلاغ. وتضائل الخوف من الانتقام. وإذا كانت هذه الطريقة مطبقة بالفعل، فسوف يلزم المزيد من التواصل للتأكد من أن الموظفين على دراية بوسائل الإبلاغ هذه.
غير منطبقة جارية	موافقة جزئية. لم يكن لدى شركة Willis Tower Watson الاستشارية المعلومات المطلوبة لتقييم عملية التحقيق، ولذلك لم تتمكن من تكوين الفهم الضروري لطرح التوصية التي تدعو إلى إعادة تصميم عمليات التحقيق. وأما الجزء الثاني من التوصية فهو متفق عليه ويعبر عن الإجراءات المتخذة والجارية.	20- إعادة تصميم عملية التحقيق لتحسين السرية والاتساق في تطبيق سياسات وإجراءات المنظمة وشعبة الموارد البشرية. وتشكيل وتدريب فريق متنسق للتحقيقات لديه سياسات وإجراءات واضحة لاتباعها، وأهداف تتعلق بحسن توقيت التحقيقات.

الإطار الزمني	تعليقات البرنامج	الاستعراض الخارجي، مجالات التركيز الموصى بها
أنجزت	<p>موافقة. يمكن للجنة الدائمة المشتركة بين الشعب تحديد الأنماط وترتيب أولويات الإجراءات في حال تلقي أكثر من شكوى. وعلاوة على ذلك، قام مكتب التفتيش والتحقيق في مطلع السنة بتنفيذ عملية "تحقيق بالوكالة" لنقل الشكاوى الأقل تعقيدا والأقل خطورة إلى الميدان لجمع الأدلة والاحتفاظ في الوقت نفسه بمسؤوليات الإبلاغ والإشراف على هذه التحقيقات. ومن المقرر تقديم مزيد من التدريب والتوعية فيما يتصل بهذه العملية من أجل تعميمها بالاقتران مع نظام الخط الساخن الجديد.</p>	<p>21- الأخذ بتسلسل إداري جديد يستهدف الشكاوى الأقل خطورة والتي قد لا تكفي لتبرير إجراء تحقيق بشأنها، ولكن إذا تراكم عدد من الشكاوى بمرور الوقت (3-5)، فينبغي البدء بإجراء تحقيق. وإذا كان هذا مطبقا بالفعل، فإنه يلزم المزيد من التواصل للتأكد من أن الموظفين على معرفة بهذه الوسيلة.</p>
غير منطبقة	<p>لم تتم الموافقة. لا يمكن أن يكون ذلك مقبولا في ظل حجم البرنامج (مئات المكاتب) وموارده. وعلاوة على ذلك، يطبق مبدأ افتراض البراءة، وبالتالي لا يمكن اعتبار أي فرد ضالعا في سلوك مسيء إلا بعد تحقيق كامل وعملية تأديبية.</p>	<p>22- تعيين أخصائي خارجي في الأخلاقيات لزيارة كل مكتب لمدة أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع في وقت واحد من أجل مراقبة طرق العمل والتفاعل. وهذا سوف يمكنهم من نبذ السلوك المسيء، وتقديم الدعم لمتابعة الإجراء المطلوب من أجل تحسين مكان العمل. وسوف يساعد ذلك على إذكاء الوعي عن السلوك المسيء. وضمن إبلاغ الجناة بوضوح بأن ما يقومون به يعد مسيئا، ويتم دعمهم فيما يتعلق بكيفية تغيير سلوكياتهم من أجل مواءمتها بشكل أفضل مع قيم البرنامج.</p>
أنجزت	<p>موافقة. طلب المفتش العام في مطلع عام 2018 إجراء استعراض لقدرة مكتب التفتيش والتحقيق على التحقيق في حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين. كما أُجري استعراض من الأقران لجميع إجراءات التحقيق في عام 2018. وخلصت العمليتان إلى أن مكتب التفتيش والتحقيق لديه القدرات والإجراءات والمؤهلات التي تمكنه من القيام بأعمال التحقيق على النحو السليم. وعلاوة على ذلك، سيصدر قريبا تقرير وحدة التفتيش المشتركة في الأمم المتحدة بشأن عمليات التحقيق في منظومة الأمم المتحدة والذي سيتناول الأعمال التي أُجريت في عام 2019. وسينظر المفتش العام في إيجاد طريقة لنشر النتائج وتوفير مزيد من المعلومات عن مؤهلات موظفي مكتب التفتيش والتحقيق.</p>	<p>23- إجراء مراجعة لعملية التحقيقات من أجل استعراض القضايا، وتحديد ما إذا كانت العمليات الصحيحة قد أُتبعَت، وإذا كانت العملية المتخذة قابلة للدفاع، ويمكن تكرار النتائج من جانب فريق مختلف. وإذا كان هذا النوع من المراجعة مطبقا بالفعل، فينبغي إبلاغ النتائج بطريقة استباقية وواضحة للموظفين بغية تعزيز ثقتهم في عملية التحقيقات.</p>
2020	<p>موافقة. ينبغي للبرنامج كسب مزيد من ثقة موظفيه في نظام العدالة الداخلية، بوسائل تشمل استعراض الإجراءات المنطبقة ومدى فعاليتها وإجراء التعديلات الملائمة.</p>	<p>24- إجراء مراجعة للعملية التأديبية لتحديد مدى فعالية قيام البرنامج بتأديب المتورطين في حالات السلوك المسيء المثبتة.</p>