

## المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 29 يونيو/حزيران – 3 يوليو/تموز 2020

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



البند 12 من جدول الأعمال  
WFP/EB.A/2020/12-A  
مسائل أخرى  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 5 يونيو/حزيران 2020  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## خطة العمل الشاملة لتنفيذ توصيات الفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز

### موجز تنفيذي

تتضمن هذه الوثيقة خطة عمل شاملة سيتصدى برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) من خلالها للمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز في مكان العمل.

وقد بدأ العمل على وضع خطة العمل الشاملة في يناير/كانون الثاني 2020 عقب تقديم تقرير مرحلي<sup>(1)</sup> للفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز (الفريق العامل المشترك) وتعيين المستشارية الأولى للمدير التنفيذي المعنية بثقافة مكان العمل. وعُرض تقرير عن الخطوات الملموسة نحو تنفيذ توصيات الفريق العامل المشترك<sup>(2)</sup> خلال دورة المجلس العادية الأولى المختصرة التي عُقدت في أبريل/نيسان 2020. وقدم التقرير التصميم العام لخطة العمل الشاملة وعناصرها الرئيسية.

وتتمحور الخطة حول المجالات الأساسية الستة التي يوصي بها الفريق العامل المشترك، وهي إعادة تأكيد القيم، ودور القيادة، ومشاركة الموظفين، وتنقيحات السياسات والنظم، والعمليات التأديبية، والاتصالات. وتعرض الخطة بالتفصيل الحالة النهائية المتوقعة ومبادرات

<sup>(1)</sup> WFP/EB.2/2019/9-A

<sup>(2)</sup> WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة  
M. Taalas  
رئيسة

مكتب إدارة المشروعات، التغيير الثقافي  
مكتب المدير التنفيذي  
هاتف: 066513-2226

السيد  
R. Mota  
المساعد الخاص للمستشارة الأولى  
مكتب إدارة المشروعات، التغيير الثقافي  
مكتب المدير التنفيذي  
هاتف: 066513- 2278

السيدة  
G. Casa  
المستشارة الأولى لثقافة مكان العمل  
مكتب المدير التنفيذي  
هاتف: 066513-2238

**البرنامج** الجارية والمقررة ومجموعة من مؤشرات الحصائل بالنسبة إلى كل مجال أساسي. وتصف كل حالة نهائية وضع **البرنامج** المتوقع بعد أن تنفذ خطة العمل الشاملة تنفيذًا كاملاً. أما المبادرات والأنشطة المتصلة بها فتعرض بالتفصيل الجهود العملية التي يبذلها **البرنامج** لبلوغ هذه الحالات النهائية. وتقيس المؤشرات التقدم المحرز نحو بلوغ الحالات النهائية ونحو تحقيق الحصائل المرجوة من تنفيذ خطة العمل الشاملة في نهاية المطاف.

وتغطي المؤشرات الستة عشر المعتمدة المجالات الأساسية الستة للخطة وتستند إلى مقاييس استُخدمت في الاستقصاءات العالمية السابقة لآراء موظفي **البرنامج**. ويعزز استخدام هذه المقاييس مشاركة الموظفين في العملية ويسمح للبرنامج بالتركيز على الحصائل الرفيعة المستوى وتأثير الخطة في ثقافة مكان العمل فيه: إذ يُتوقع لدى إتمام التنفيذ أن يتوصل **البرنامج** إلى إرساء مكان عمل محسّن وشامل وجدير بالاحترام ويتم فيه التصدي بشكل تام للمشاكل المرتبطة بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز. وستيسر المؤشرات المختارة أيضاً استمرارية القياس. وعلماً بأن الاستقصاء العالمي الشامل المقبل لآراء الموظفين لن يُجرى حتى أوائل عام 2021، فإن التقرير المرحلي الأول عن تنفيذ خطة العمل الشاملة المزمع تقديمه إلى المجلس التنفيذي في نوفمبر/تشرين الثاني 2020 سيستخدم قيم المؤشرات التي تُجمع في أكتوبر/تشرين الأول في إطار عملية "الإعادة تأكيد القيم وتطبيقها".

وإلى جانب إلى مؤشرات الحصائل، تتضمن خطة العمل الشاملة قائمة محدثة بمبادرات **البرنامج** الجارية والمقررة المتصلة بثقافة مكان العمل. وبعد إجراء تحليل شامل للفجوات تضم هذه القائمة الآن 19 مبادرة إضافية خاصة بالمقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية إضافة إلى المبادرات الرئيسية العشرين المدرجة في التقرير عن الخطوات الملموسة الصادر في شهر أبريل/نيسان. وتغطي مبادرات المقر المدرجة حديثاً بالأخص الفجوات المتصلة بمجال القيادة الأساسي (مثل اعتماد اتفاق خاص بفريق القيادة) والمسائل المتعلقة بأساليب العمل الجديدة في ضوء جائحة كوفيد-19 والاتصالات الداخلية. وتشمل المبادرات في الميدان مبادرات مصممة لتلبية احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية أثناء الجائحة ومبادرات تتناول مسائل التعاون والاتصال على المستوى الداخلي. وعلى الرغم من المبادرات الجديدة، لم يتغير التوزيع العام للإجراءات في المجالات الأساسية الستة إذ يندرج معظم المبادرات في المجال الأساسي المتعلق بتنقيحات السياسات والنظم. ويتجلى هذا النمط أيضاً في تخصيص الموارد. وقد حُصفت منذ عام 2018 نسبة 37 في المائة من مجموع الاستثمارات البالغة 13.2 مليون دولار أمريكي في المبادرات المرتبطة بثقافة مكان العمل (المحصلة عبر لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد في **البرنامج** والمبادرات المؤسسية الحاسمة) للمجال الأساسي الخاص بتنقيحات السياسات والنظم.

وعلى الرغم من التحديات التي طرحتها جائحة كوفيد-19، أحرز تقدم في معظم المبادرات المتصلة بثقافة مكان العمل المعروضة في خطة العمل الشاملة. وعلى سبيل المثال، تتماشى المشاورة العالمية بشأن قيم **البرنامج** مع الهدف المنشود وقد استُكمل تنقيح العمليات التأديبية على النحو المقرر. ومع ذلك، شهد بعض المبادرات تأخيرات نجمت أساساً عن إعادة ترتيب أولويات العمل ومواجهة التحديات في مشاركة الموظفين تصدياً للجائحة.

وسيقدّم أول تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة العمل الشاملة أثناء الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي لعام 2020 ويُرفع بعد ذلك تقرير سنوي عن التقدم المحرز في إطار تقرير الأداء السنوي للبرنامج. وتتضمن هذه الوثيقة نموذجاً مقترحاً للإبلاغ عن خطة العمل الشاملة ويتمحور حول المجالات الأساسية الستة.

## مشروع القرار\*

يعرب المجلس عن تقديره لخطة العمل الشاملة الواردة في الوثيقة WFP/EB.A/2020/12-A ويطلب من الأمانة:

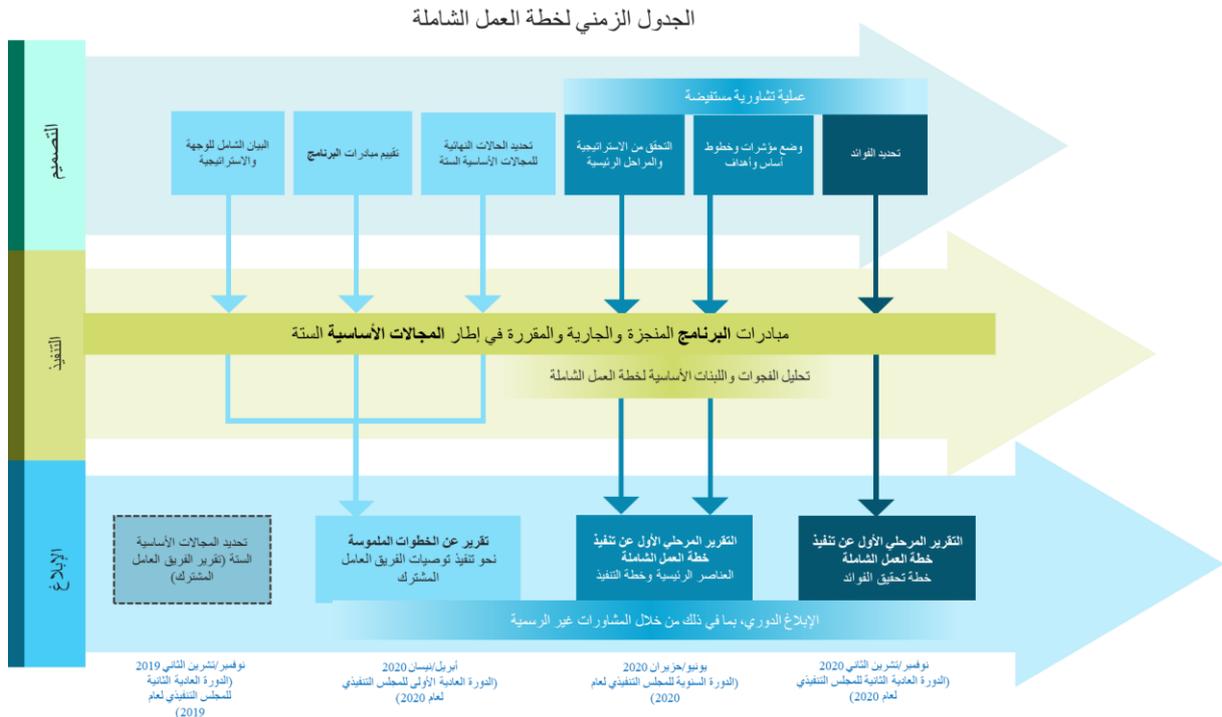
- (1) أن تمدّه بتحديثات شفوية فصلية طوال فترة ولاية المستشارية الأولى للمدير التنفيذي المعنية بثقافة مكان العمل، مع وصف لتنفيذ الخطة وأي تنقيحات عليها؛
- (2) أن تقدم تقريراً مرحلياً رسمياً عن تنفيذ الخطة في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2020 على أن يُقدّم بعد ذلك سنوياً في إطار تقرير الأداء السنوي للبرنامج.

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

## عملية تصميم خطة العمل الشاملة وتنفيذها والإبلاغ عنها

- 1- بدأ العمل على وضع خطة العمل الشاملة (الخطة) في يناير/كانون الثاني 2020 عقب تقديم تقرير مرحلي<sup>(3)</sup> للفريق العامل المشترك بين المجلس التنفيذي وإدارة البرنامج المعني بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز (الفريق العامل المشترك) وتعيين المستشار الأول للمدير التنفيذي المعنية بثقافة مكان العمل. وعرض تقرير أعدته المستشارية الأولى عن الخطوات الملموسة نحو تنفيذ توصيات الفريق العامل المشترك<sup>(4)</sup> خلال دورة المجلس العادية الأولى المختصرة التي عُقدت في أبريل/نيسان 2020. وقدم التقرير التصميم العام للخطة وعناصرها الرئيسية.
- 2- ويرد عرض العملية المستخدمة لوضع هيكل الخطة في الشكل 1.

### الشكل 1: عملية تصميم خطة العمل الشاملة وتنفيذها والإبلاغ عنها



- 3- وانطوت المراحل الأولية في تصميم الخطة على جمع تعليقات أصحاب المصلحة وتحديد الحالات النهائية وتقييم مبادرات البرنامج الجارية. وأجري تحليل مفصل للفجوات في المبادرات وحُددت مؤشرات الحاصلات المحتملة وعُقدت مشاورات إضافية مع أصحاب المصلحة (في الميدان أساساً) قبل استكمال التصميم. كما أدمجت تعليقات المجلس التنفيذي التي جُمعت عبر مشاوره إلكترونية غير رسمية بشأن التقرير عن الخطوات الملموسة نحو تنفيذ توصيات الفريق العامل المشترك<sup>(5)</sup>.
- 4- وفي المستقبل، سينصب التركيز على تنفيذ الخطة والإبلاغ عن التقدم المحرز وتحديد الفوائد طويلة الأجل.

(3) WFP/EB.2/2019/9-A.

(4) WFP/EB.1/2020/9/-A/2/Rev.1.

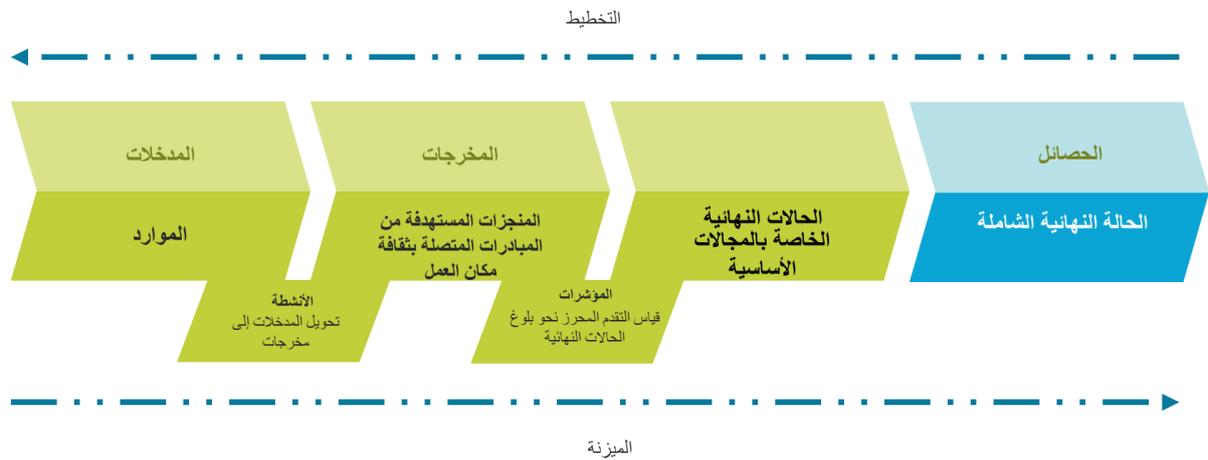
(5) المرجع نفسه.

## خطة العمل الشاملة

### المجالات الأساسية الستة ومؤشرات الحاصلات

- 5- بناء على طلب المجلس، تتمحور الخطة حول ستة مجالات أساسية هي إعادة تأكيد القيم والقيادة ومشاركة الموظفين وتنقيحات السياسات والنظم والعمليات التأديبية والاتصالات.
- 6- ويستند تنفيذ الخطة إلى ثلاثة عناصر رئيسية لكل مجال أساسي أي الحالة النهائية المتوقعة؛ ومبادرات البرنامج وأنشطته المنجزة والجارية والمقررة؛ ومجموعة من مؤشرات الحاصلات. وتصف كل حالة نهائية وضع البرنامج المتوقع بعد أن تنفذ الخطة تنفيذًا كاملاً. أما المبادرات والأنشطة المتصلة بها فتتمثل الجهود العملية التي يبذلها البرنامج لبلوغ الحالات النهائية. وتقيس المؤشرات التقدم المحرز نحو بلوغ الحالات النهائية ونحو تحقيق الحاصلات والآثار المرجوة من تنفيذ الخطة في نهاية المطاف.

### الشكل 2: علاقات الترابط بين عناصر خطة العمل الشاملة



- 7- وتركز مؤشرات الحاصلات على النتائج الرفيعة المستوى وتأثير الخطة، بتقييم مدى اضطلاع البرنامج بنشر فوائد قيمه المعاد تأكيدها وتعميمها والارتقاء بدور القيادة وتعزيز مشاركة الموظفين وتنقيح السياسات والنظم وتحسين العمليات التأديبية بما يؤدي إلى إرساء مكان عمل محسن وشامل وجدير بالاحترام ويتم فيه التصدي بشكل تام للمشاكل المرتبطة بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز.
- 8- واستناداً إلى تحليل لمؤشرات أداء الإدارة في البرنامج، اختيرت مقاييس الاستقصاءات العالمية السابقة لأراء الموظفين لقياس التقدم المحرز نحو بلوغ الحالات النهائية المحددة في الخطة. وبلغت نسبة الردود 85 في المائة في الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين الذي أجري عام 2018 وتمثل الاستقصاءات العالمية لأراء الموظفين بالتالي مقياساً جيداً لتصورات الموظفين بشأن ثقافة مكان العمل في البرنامج. كما يضمن استخدام مؤشرات الاستقصاءات العالمية لأراء الموظفين الاستمرارية في قياس الأداء وييسر وضع خطوط الأساس والأهداف ويجنب ازدواج الجهود وتحمل أعباء إدارية إضافية. وعلى سبيل المثال، سيقاس التقدم المحرز نحو إعادة تأكيد القيم بالنسبة المنوية للموظفين الذين يرون ما يلي: "يُعامل جميع الموظفين في البرنامج باحترام بصرف النظر عن وظيفتهم، وسنهم، وعرقهم، ودينهم، وميلهم الجنسي، وهويتهم الجنسية، وانتمائهم العرقي، وقدرتهم البدنية" (انظر الجدول 1).
- 9- وخطوط أساس المؤشرات هي القيم المسجلة في الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين لعام 2018. وقد حُدثت الأهداف لعام 2020 لبيان تحسن ملحوظ من الناحية الإحصائية (10 في المائة) فيما يخص معظم المؤشرات مقارنة بعام 2018. وإذا تحققت هذه الأهداف فستبين أن المنظمة تتخذ الإجراءات وتسير في الاتجاه الصحيح فيما يتعلق بثقافة مكان العمل. ولا تختلف الأهداف المنشودة عن خطوط الأساس في حالة مؤشرين متعلقين بمشاركة الموظفين (المجالان الأساسيان 1-3 و2-3) إذ سبق للبرنامج أن سجّل درجات عالية نسبياً فيما يخص هذين المؤشرين في عام 2018. والهدف "صفر" في حالة

المؤشر المتصل بالموظفين الذين يتعرضون للمضايقة (المجال الأساسي 5-1) يجسد عدم تسامح البرنامج مطلقاً مع سوء السلوك.

10- وبعد تنفيذ الخطة على وجه تام، ينبغي أن تدعم كل قيم المؤشرات الفكرة التي مفادها أن البرنامج اضطلع بنشر فوائد قيمه المعاد تأكيدها وتعميمها بالكامل والارتقاء بدور القيادة وتعزيز مشاركة الموظفين وتنقيح السياسات والنظم وتحسين العمليات التأديبية بما يؤدي إلى إرساء مكان عمل محسّن وشامل وجدير بالاحترام. وعلى الرغم من ذلك، لا يُستبعد أن تؤثر الظروف الاستثنائية الناجمة عن جائحة كوفيد-19 (مثل الأفاق الخارجية السلبية وزيادة عدم اليقين وعلاقات الاتصال والتفاعل وجها لوجه المحدودة مع الزملاء والعجز عن مغادرة المواقع النائية أو عن أخذ إجازة) في نتائج الاستقصاءات الداخلية لآراء موظفي جميع المنظمات وفي قدرة البرنامج على تحقيق أهداف الخطة.

11- ويعرض الجدول 1 المؤشرات المختارة لكل مجال أساسي إلى جانب خطوط الأساس والأهداف المرتبطة بها.

الجدول 1: مؤشرات حصائل خطة العمل الشاملة

المجالات الأساسية للخطة	الحالات النهائية	رمز المؤشر	مؤشرات الاستقصاءات العالمية لآراء الموظفين	الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018 خط الأساس (%)	الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2020 الهدف (%)
المجال الأساسي 1: إعادة تأكيد القيم	البرنامج لديه قيم محددة جيداً ومعاد تأكيدها تؤيد وتُنشر بالكامل وتطبق بنشاط على نطاق المنظمة.	CA1.1	يُعامل جميع الموظفين في البرنامج باحترام بصرف النظر عن وظيفتهم ومنهم وعرقهم ودينهم وميلهم الجنسي وهويتهم الجنسية وانتمائهم العرقي وقدرتهم البدنية.	61	71
المجال الأساسي 2: دور القيادة	يلتزم أعضاء فريق القيادة في البرنامج وأعضاء الإدارة العليا والمتوسطة بالمعايير السلوكية الأساسية للبرنامج ويلهون رؤية مشتركة للاحترام والالتزام تُنشر بالكامل وتطبق على نطاق المنظمة.	CA2.1	قيادة رئيسية فعّالة.	65	75
		CA2.2	يُسأل الموظفون في البرنامج عن حسن أداء وظيفتهم.	56	66
		CA2.3	تعتبر الإدارة التنفيذية في البرنامج نموذجاً نشطاً فيما يخص قيمنا الأساسية.	66	76
المجال الأساسي 3: مشاركة الموظفين	يشعر موظفو البرنامج على جميع المستويات بالتمكين ويُشجعون على التحدث بحرية وتعزيز روح الشمول والانفتاح في عملهم.	CA3.1	اعتز بالعمل لحساب البرنامج.	88	88
		CA3.2	تجذبني مهمة البرنامج أو غرضه أشعر بأهمية على.	87	87
		CA3.3	أشعر بدعسى خلال التغييرات التنظيمية في البرنامج.	49	59
		CA4.1	في العمل، أتتاح لي الفرصة لأداء عملي على أفضل وجه يومياً.	69	79
المجال الأساسي 4: تنفيذ السياسات والنظم	البرنامج لديه سياسات وعمليات ونظم تمكن من تخطيط القوة العاملة بشكل منظم وإرساء ثقافة لإدارة تعزز المساواة والاحترام وتقوم على الجدارة عن طريق تزويد الموظفين في جميع الفئات بالأدوات والتوجيهات وفرص التعلم والنمو.	CA4.2	أنا واثق بأن رئيسي سيخذ الإجراءات الملائم إذا واجه فريقاً مشكلة مستمرة في الأداء.	66	76
		CA4.3	يعتمد التطور الوظيفي في البرنامج على الجدارة أساساً.	38	48
		CA4.4	يبدّل البرنامج كل ما في وسعه من الناحية الواقعية لضمان سلامتي وأمني.	70	80
		CA5.1	تعرضت شخصياً للمضايقة في العمل خلال العام الماضي.	18	0
المجال الأساسي 5: العمليات التأديبية	البرنامج لديه سياسات وعمليات ونظم تضمن وجود نظام عدالة داخلي عالي الفعالية يحقق العدالة للجميع ويحمي الموظفين من الانتقام.	CA5.2	أثق بأن البرنامج سيقف لي الحامية إذا جازت بأمر لم يُضطلع به على النحو الصحيح.	48	58
		CA5.3	أعتقد أن موظفي البرنامج على جميع المستويات يُساءلون عن السلوك المنافي للأخلاق وسوء السلوك.	63	73
المجال الأساسي 6: الاتصالات	نفاذ البرنامج تماماً جميع عناصر الاتصالات كوسيلة للتغيير السلوكي والاجتماعي، وعزز بالتالي الشفافية، ويفهم الموظفون على جميع المستويات المسألة ويعززونها في جميع تصرفاتهم، وخاصة تلك المتعلقة بالسلوك السعي والمضايقة والتمييز.	CA6.1	أنا راض عن المعلومات التي اتفقاها بخصوص ما يحصل في البرنامج.	59	69
		CA6.2	يوجد تواصل منفتح وصادق ثنائي الاتجاه في البرنامج.	44	54

### المبادرات المتصلة بثقافة مكان العمل ومؤشرات الحصائل

12- يتضمن الملحق الأول عرضاً محدثاً لمبادرات البرنامج الجارية والمقررة المتصلة بثقافة مكان العمل. والمبادرات موثقة في قاعدة بيانات أعدت حديثاً وتشمل جميع المبادرات والأنشطة المقابلة لها وتواريخ البداية والنهاية والمكاتب المكلفة بها. وتيسر قاعدة البيانات إجراء تحليل منظم للمبادرات وتحليل مفصل للفجوات وتعزز أيضاً المساءلة. وجدير بالملاحظة في هذا السياق أن هذا التقرير لا يتضمّن جميع البيانات المفصلة.

13- واعتباراً من فبراير/شباط 2020 أُجري تحليل للفجوات على ثلاث مراحل هي التالية: تأكيد التفاصيل عن المبادرات المدرجة في البداية؛ وتحديد الفجوات في المبادرات المدرجة في البداية؛ وتحديد الفجوات في الأنشطة في إطار كل مجال أساسي مقارنة بتوصيات الفريق العامل المشترك. وبعد إجراء تقييم شامل تتضمّن قاعدة البيانات الآن 19 مبادرة إضافية خاصة بالمقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية إضافة إلى المبادرات الرئيسية العشرين المدرجة في التقرير عن الخطوات الملموسة الصادر في شهر أبريل/نيسان.<sup>(6)</sup>

- 14- وتتناول مبادرات المقر المدرجة حديثاً قضايا مثل الفجوات في إعادة تأكيد القيم ومساءلة القيادة (من خلال اعتماد اتفاق خاص بفريق القيادة على سبيل المثال) والمسائل المتعلقة بأساليب العمل الجديدة في ضوء جائحة كوفيد-19 والاتصالات الداخلية. وقد أدى تحليل الفجوات أيضاً إلى إدراج مبادرتين جديدتين متعلقتين بالاعتبارات الجنسانية ترمي إحداهما إلى إنكفاء الوعي بعناصر التنوع ولا سيما الاعتبارات الجنسانية في البرنامج عبر الأحداث والوثائق بينما تستهدف المبادرة الأخرى إصدار قواعد ومعايير منصفة بين الجنسين وخاصة بالبرامج والعمليات الإنسانية وأماكن العمل والقوة العاملة في البرنامج لتعزيز الاندماج. وتستند المبادرة الرامية إلى إنكفاء الوعي بشأن الاعتبارات الجنسانية إلى التزام المدير التنفيذي الشخصي بتحسين التكافؤ بين الجنسين في صفوف موظفي البرنامج؛ وقد انضمت 1 462 امرأة أخرى<sup>(7)</sup> إلى القوة العاملة من الموظفين الوطنيين منذ أن تولى المدير التنفيذي مهام منصبه في مارس/آذار 2017.
- 15- وتسهم المبادرات والأنشطة الجديدة الخاصة بالمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في مبادرات المقر. وتندرج هذه المبادرات (التي تضم أكثر من 200 نشاط) في المجالات الأساسية 1 و3 و4 وتركز على التحسينات في مكان العمل والعلاقات بين الموظفين. ويضطلع بعض المكاتب الإقليمية مثل المكاتب الموجودة في القاهرة، وداكار وبنما بمبادرات ترمي إلى تلبية احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية إبان الأزمة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 (انظر الجدول 4 في الملحق الثاني).
- 16- وسلط تحليل المبادرات أيضاً الأضواء على عدة مبادرات يمكن توسيع نطاقها لتشمل البرنامج ككل. ومن الأمثلة على ذلك حملة للتوعية نظمتها شعبة تكنولوجيا المعلومات وترمي إلى زيادة عدد الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات في صفوف القوة العاملة. وتكتسي الوسائل غير الرسمية لتحسين ثقافة مكان العمل أيضاً أهمية كبيرة في إحداث أثر دائم وتتراوح الأمثلة بين تشجيع الموظفين على دعوة الزملاء الذين لا يعرفونهم حق المعرفة إلى شرب فنجان قهوة أو تناول وجبة غداء وحتى إقامة دوري لكرة القدم في المكتب يشارك فيه الموظفون على جميع المستويات. ويجري تقييم الأفكار والمبادرات الجديدة ويشمل هذا التقييم الأفكار التي تتوافق مع ممارسة التباعد الاجتماعي. وستشاطر النتائج مع جميع المكاتب عبر حملات الاتصال الخاصة بثقافة مكان العمل.
- 17- وسيجري تخطيط مبادرات فردية وتنفيذها ورصدها في إطار العملية المنتظمة لإدارة الأداء في البرنامج عن طريق خطة الإدارة، وخطط الأداء السنوية، والتقارير القطرية السنوية، وتقرير الأداء السنوي. وستوجه المعلومات المستمدة من هذه العمليات إدخال التعديلات على تصميم خطة العمل الشاملة ورصد تصميمها والإبلاغ عنه. وسيجئ استخدام العمليات الراهنة لإدارة الأداء ازدواج الجهود وتحمل أعباء إدارية إضافية. (انظر الملحق الرابع المتعلق بالمؤشرات ذات الصلة المبلغ عنها في تقرير الأداء السنوي لعام 2019 ومؤشرات أداء الإدارة المدرجة في خطة الإدارة للفترة من عام 2020 إلى عام 2022 والمبلغ عنها في تقارير الأداء السنوية). وجدير بالملاحظة في هذا السياق أن الآليات القائمة للإبلاغ على نطاق منظومة الأمم المتحدة ستستخدم قدر الإمكان إلى جانب العمليات الخاصة بالبرنامج. وعلى سبيل المثال، من المتوقع أن يبلغ البرنامج عن تنفيذ استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة في إطار تقرير الأمين العام المزمع تقديمه إلى الجمعية العامة في دورتها الخامسة والسبعين التي ستعقد في سبتمبر/أيلول 2020. وسيقيم التقرير مدى تعميم إدماج منظور الإعاقة في عمل المنظومة ويسلط الأضواء على الممارسات الجيدة ويحدد المجالات الرئيسية التي قد تتطلب مثلاً تنمية معارف الموظفين وقدراتهم والموارد والمساعدة التقنية.

#### تخصيص الموارد للمجالات الأساسية الستة والمبادرات

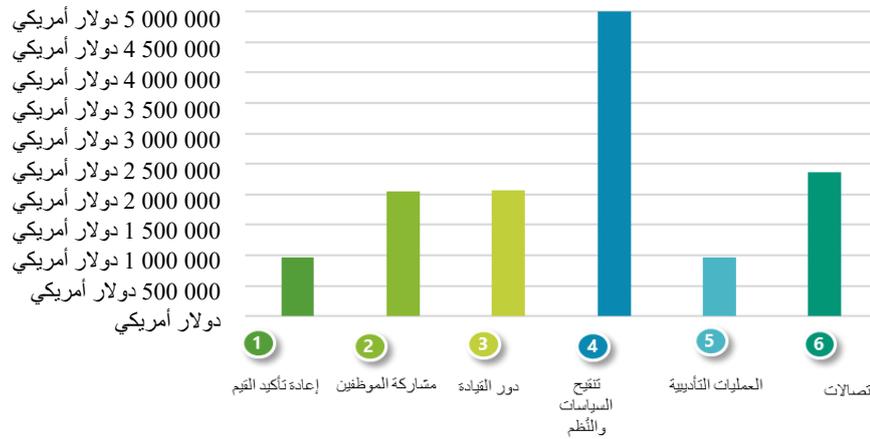
- 18- تشمل الموارد المستخدمة لتنفيذ المبادرات المتصلة بخطة العمل الشاملة الأموال المخصصة لشعب المقر والمكاتب الميدانية عبر ميزانية دعم البرامج والإدارة وعبر الخطط الاستراتيجية القطرية (كجزء من تكاليف الدعم المباشرة) إضافة إلى التمويل المخصص من جانب لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد أو من خلال المبادرات المؤسسية الحاسمة. وفي الفترة المتراوحة بين عام 2018 ومنتهى مايو/أيار 2020، بلغت قيمة الاستثمارات في المبادرات المتصلة بثقافة مكان العمل عن طريق لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد والمبادرات المؤسسية الحاسمة ما مجموعه 13.2 مليون دولار أمريكي وهذا مبلغ يبين أهمية

(7) في نهاية أبريل/نيسان 2020.

ثقافة مكان العمل للتخطيط الاستراتيجي وأولويات المنظمة. وسيكون من الممكن تقييم فعالية هذه الاستثمارات عن طريق قياس التقدم المحرز نحو تحقيق حصائل خطة العمل الشاملة.

19- وسيضمن أول تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة العمل الشاملة يُقدّم إلى المجلس التنفيذي تقييماً أولياً للموارد المستخدمة لتحقيق النتائج، والتي تم تخصيصها على النحو المبين في الرسم البياني 1.

### الرسم البياني 1: تخصيص التمويل للمبادرات المتعلقة بثقافة مكان العمل حسب المجال الأساسي (2018-2020)



**ملاحظة:** يمثل التمويل المخصص تمويل حالات الاستثمار والمبادرات المؤسسية الحاسمة. ويشمل الرسم البياني تمويل المبادرات المؤسسية فقط (التي يقودها المقر). ولأغراض التقدير، قُسم التمويل بالتساوي بين المجالات الأساسية التي تتناولها مبادرة ما. وعلى سبيل المثال، إذا كانت مبادرة ممولة بناء على حالة استثمار تتناول المجالين الأساسيين 1 و2، فيقسّم تمويل حالة الاستثمار بالتساوي بين هذين المجالين الأساسيين.

20- وتشمل المخصصات المبينة في الرسم البياني 1 المبادرات المؤسسية الحاسمة الخاصة بثقافة مكان العمل بقيمة 5 ملايين دولار أمريكي في خطة البرنامج للإدارة للفترة من عام 2020 إلى عام 2022. وإلى جانب مبلغ سنوي قدره 0.9 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف الموظفين العاملين مع المستشارة الأولى وموظفي مكتب إدارة المشروعات، سيستخدم هذا التمويل الخاص بالمبادرات المؤسسية الحاسمة أساساً لاستبقاء الخبراء الخارجيين.

21- ووفقاً لما أشار إليه الفريق العامل المشترك، من الأساسي الاستعانة بخبراء خارجيين لحفز التغيير الناجح والمستدام في ثقافة مكان العمل. ويسعى البرنامج إلى الحصول على خدمات خبراء خارجيين في مجالات مثل الاتصالات كوسيلة للتغيير السلوكي والاجتماعي وعلم النفس التنظيمي والثقافة التنظيمية. وستغطي مخصصات المبادرات المؤسسية الحاسمة بقيمة 5 ملايين دولار أمريكي لعام 2020 العمل التقني والمبادرات في المجالات الأساسية الستة التي لا تشملها ميزانية دعم البرامج والإدارة أو حالات الاستثمارات الإضافية في عام 2020 (مثل المبادرة المتصلة بإعادة تأكيد قيم البرنامج وتطبيقها)؛ ومنتجات الاتصالات المتعلقة بخطة العمل الشاملة وحملاتها التي لا تشملها ميزانية دعم البرامج والإدارة (مثل حملة "فلنحترم بعضنا بعضاً")؛ وسائر الجهود الرامية إلى إدارة التغيير التي تتصل مباشرة بخطة العمل الشاملة، بما في ذلك التدريب وحلقات العمل. وستؤكّد المبالغ المخصصة بعد اختيار الخبراء وتعيينهم وإجراء تحليل مفصل للتمويل المتاح للمبادرات الجديدة المحددة في تحليل الفجوات. وستبذل قصارى الجهود لتلبية المتطلبات في حدود الموارد الراهنة.

## قياس التقدم المحرز في المجالات الأساسية الستة والمبادرات

### التقدم المحرز نحو بلوغ الحالات النهائية المحددة في خطة العمل الشاملة

- 22- نظرا إلى اعتماد مؤشرات الحصائل وخطوط الأساس والأهداف المقابلة في الخطة حديثا، فُعتبر أي تقييم للتقدم المحرز تقييما إرشاديا. ويُستخدم التقدم المحرز في المبادرات الجارية كمؤشر بديل لقيم المؤشرات. وفي سياق هذا التحليل، تدرج المبادرات في مجال أساسي أولي واحد حتى لو ساهمت كل المبادرات في عدد من المجالات الأساسية.
- 23- وعلى النحو المبين في الملحق الثاني، يبدو أن التقدم المحرز في المجالين الأساسيين المرتبطين بإعادة تأكيد القيم والعمليات التأديبية أكبر من التقدم المحرز في المجالات الأساسية الأربعة الأخرى. وتتجم التأخيرات أساسا عن إعادة ترتيب أولويات العمل بسبب جائحة كوفيد-19 وما يتصل بذلك من تحديات مواجهة في مشاركة الموظفين. ومع ذلك، أُحرز تقدم ملحوظ في معظم المجالات الأساسية.

### المجال الأساسي 1: إعادة تأكيد القيم

- 24- وفقا لما يرد بيانه في الشكل 3، تحرز المبادرات الجارية المتصلة بإعادة تأكيد القيم التقدم على النحو المقرر. وعقب تحليل الفجوات اعتمدت مبادرة إضافية واحدة.

### الشكل 3: الحالة النهائية والمبادرات والأنشطة والتقدم المحرز في إطار المجال الأساسي 1 لخطة العمل الشاملة

الجدول 1- المجال الأساسي 1: إعادة تأكيد القيم		1				
		الحالة النهائية:				
		البرنامج لديه قيم محددة جيدا ومعاد تأكيدها تؤيد وتُنشر بالكامل وتطبق بنشاط على نطاق المنظمة.				
المبادرة	الجهة المسؤولة	النشاط	2020			
			الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
تصميم عملية شاملة لإعادة تأكيد قيم البرنامج وتنفيذها	مكتب إدارة المشروعات من أجل تغيير الثقافة	تصميم أداة حسب الطلب واستخدامها لإعادة تأكيد القيم والسلوكيات عبر عملية تشاورية شاملة مع جميع الموظفين				
		اختيار القيم مع القادة وأصحاب المصلحة الرئيسيين والشبكات الرئيسية (المستشارون المعينون بمكان العمل الجدير بالاحترام وشبكة التثقيف) باستخدام مزيج من المقابلات وحلقات العمل بنسبة 1:1				
		إعداد خطة لتنشيط الموظفين منها 18 شهرا تحدد الرموز والنظم التي يتعين تحسينها بهدف تطبيق القيم والسلوكيات على جميع مستويات المنظمة				
تفجح التعميم الصادر عن المدير التنفيذي بشأن مدونة قواعد السلوك في البرنامج والأنشطة ذات الصلة	مكتب الأخلاقيات	إعداد صيغة منقحة لمدونة قواعد السلوك ونشرها				
المبادرة الخاصة	الجهة المسؤولة	النشاط				
بمكتب إقليمي معين	مكتب الإقليم الشرق الأوسط مكتب الإقليم لأمريكا للإسبانيا والفرنسا	دورات توعية بالكلام العاطفي موجهة إلى الموظفين بعرض مساعدتهم على الإلمام بطرق تحسين ضبط عواطفهم التي تكون مهمة في إدارة السلوكيات				

نحن هنا في الوقت الحالي

- 25- ويُعتبر العمل على إعادة تأكيد القيم الأساس لإرساء مكان عمل محسن وجدير بالاحترام في البرنامج؛ وقد استُهلّت بالتالي كأولية من الأولويات مشاورة بشأن قيم البرنامج عنوانها "كن الفرق". وقُدّمت المبادرة أثناء اجتماع الإدارة العالمي للبرنامج المعنون "المسألة كلها تتعلق بالموظفين" في يناير/كانون الثاني 2020. ومنذ ذلك الحين، تشاورت المستشارة الأولى و فريقها مع جميع

أصحاب المصلحة الرئيسيين والخبراء الخارجيين بهدف وضع خطة وتصميم العملية المرتبطة بالقيم والمكونة من العناصر المعروضة في الشكل 4.

#### الشكل 4: عملية إعادة تأكيد القيم



- 26- والعناصر مصممة لضمان اتباع نهج شامل وتشاوري للغاية. وتحقيقاً لذلك، شوّط تطبيق رقمي متاح باللغات العربية، والإنكليزية، والفرنسية، والبرتغالية، والإسبانية مع جميع موظفي البرنامج البالغ عددهم 18 000 شخص للحصول على آرائهم بشأن قيم البرنامج. ويستند تصميم التطبيق إلى مدخلات 162 مشاركاً في اجتماع الإدارة العالمي لعام 2020؛ وحملة فلنحترم بعضنا بعضاً التي شُنت في 40 مكتباً؛ والعمليات السابقة المرتبطة بالقيم التي نُظمت في بعض المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والمقر؛ والمقابلات التي أجريت مع أعضاء القيادة وفريق الإدارة العليا في البرنامج. كما أُدرجت تعليقات الهيئات الممثلة للموظفين وشبكة الشباب والمستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام. وأخذت قيم البرنامج الطموحة منذ عام 2008 وقيم منظمات مختارة منتمية إلى منظومة الأمم المتحدة وكفاءاتها أيضاً بعين الاعتبار في إطار تحضير العملية.
- 27- وعلى النحو المبين في الشكل 5، ستُتخذ خطوات تلي المشاورة الرقمية بشأن إعادة تأكيد القيم لدمج القيم في السلوك. ومن الحيوي "تطبيق القيم" بغية إرساء مكان عمل محسّن وشامل وجدير بالاحترام مما يستلزم تصميم "خطة لتنشيط الموظفين" مدتها 18 شهراً وتنفيذها بمشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في "المحادثات الصريحة" الرقمية (منصة محادثات) من أجل جمع أفكار بشأن التغيير الثقافي الدائم في البرنامج وتحديد أولوياتها.

#### الشكل 5: الجدول الزمني لعملية إعادة تأكيد القيم



- 28- وستُشاطر المعلومات عن التقدم المحرز في المشاورة بشأن إعادة تأكيد القيم وحصائل هذه المشاورة مع المجلس عندما تصبح متوافرة. والهدف الشامل المنشود من المبادرة هو ضمان أن تكون "الدى البرنامج قيم محددة جيداً ومعاد تأكيدها تؤيد وتُنشر بالكامل وتطبّق بنشاط على نطاق المنظمة".

#### المجال الأساسي 2: دور القيادة

- 29- كما يتبين في الجدول 2 الوارد في الملحق الثاني، تحرز المبادرات الجارية المتصلة بمجال القيادة الأساسي التقدم على النحو المقرر. واستناداً إلى تحليل الفجوات، اعتمدت مبادرة إضافية واحدة، بما في ذلك تصميم اتفاق بين أعضاء فريق القيادة والمدير التنفيذي وبدء تنفيذه واعتماد تقييمات على نطاق 180 درجة لجميع المديرين وتدريب محدد للقيادة.

- 30- وتتأش هذه المبادرات الجديدة، وخصوصا اعتماد الاتفاق، جزئيا عن الملاحظات المستمدة من مراجعة أجريت مؤخرا لمبدأ الإدارة العليا هي التي تحدد الاتجاه، مما أفضى إلى التوصية بتعزيز مساءلة الإدارة العليا. ويتضمن الاتفاق التزاما شخصيا بتنفيذ خطة العمل الشاملة بهدف تسريع وتيرة تنفيذها. ومن المزمع بدء تنفيذ الاتفاق الجديد في 1 يونيو/حزيران 2020. وتشمل المبادرات الجديدة الأخرى في إطار هذا المجال الأساسي تعميما جديدا يصدر عن المدير التنفيذي بشأن اختصاصات لجان الإدارة العليا وتشكيلها، ولا سيما لاجتماعات فريق القيادة والإدارة العليا.
- 31- وستشاطر الملاحظات الأولية التي تنبثق عن هذه المبادرات الجديدة مع المجلس لدى توافرها. وتهدف المبادرات المدرجة في مجال القيادة الأساسي إلى ضمان أن يتقيد أعضاء الإدارة العليا في البرنامج بمعايير المنظمة السلوكية الأساسية ويلهموا رؤية مشتركة للاحترام والالتزام تُنشر بالكامل وتطبّق على نطاق المنظمة.

### المجال الأساسي 3: مشاركة الموظفين

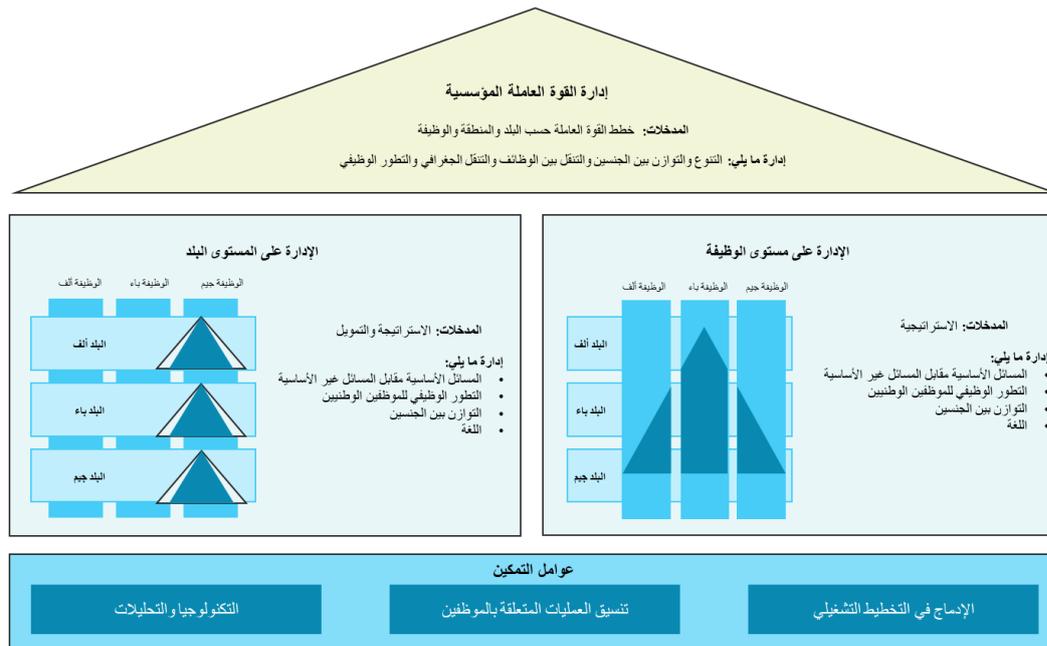
- 32- يلخص الجدول 3 الوارد في الملحق الثاني المبادرات الجارية في إطار المجال الأساسي 3 المتعلقة بمشاركة الموظفين. وعلى الرغم من إحراز تقدم في هذا المجال، فقد كان أبطأ من المتوقع بسبب جائحة كوفيد-19. واستنادا إلى تحليل الفجوات، اعتُمدت ثماني مبادرات إضافية، بما في ذلك تصميم مشروع وبدء تنفيذه بخصوص "هوية للشباب" في البرنامج.
- 33- وعلى الرغم من الوضع الصعب الناشئ عن جائحة كوفيد-19، أرسى عدد من علاقات المشاركة الرئيسية المتصلة بهذا المجال الأساسي. فقد عقدت المستشارية الأولى وفريقها عدة اجتماعات مع الهيئتين الرسميتين الممثلتين للموظفين والفريق المعني بالعلاقات مع الموظفين من شعبة الموارد البشرية لتزويد الهيئتين والفريق بأحدث المعلومات عن المبادرات، وخصوصا عن المشاورة بشأن إعادة تأكيد القيم. ويمكن لجميع الموظفين مشاهدة الفيديو عن ثقافة مكان العمل الذي أعدته المستشارية الأولى وعنوانه "فجان شاي مع المدير التنفيذي" ونُشرت مناقشة أخرى مماثلة بالفيديو بشأن جائحة كوفيد-19 وثقافة مكان العمل في شهر مايو/أيار. وسيُعقد اجتماع عام عالمي افتراضي بشأن ثقافة مكان العمل في يونيو/حزيران وكان قد أُرجئ من شهر مارس/آذار بسبب هذه الجائحة.
- 34- وعُقدت أيضا عدة اجتماعات مع شبكة الشباب في البرنامج (أكثر من 700 عضو) ومع فرقة العمل التابعة لشبكة الشباب في البرنامج ومع جميع الأعضاء. وركز أحد الاجتماعات العالمية على الاعتبارات الجنسانية وحضره أكثر من 80 عضوا؛ بينما ركز اجتماع آخر على قضايا ثقافة مكان العمل المتعلقة بالشباب. وسلط المشاركون في هذا الاجتماع الأخير الأضواء على قضايا متصلة بالأمن الوظيفي ونوع العقود وقدرة الشباب على المساهمة في الولاية المسندة إلى البرنامج والمتمثلة في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة عن طريق الابتكار وأساليب عمل جديدة. وعقب هذه المحادثات وبدعم من المستشارية الأولى وفريقها، ستنفذ الشبكة على ثلاث مراحل المبادرة الخاصة بهوية الشباب في البرنامج والمشار إليها أعلاه والرامية إلى ضم الشباب بالكامل بوصفهم وسطاء للتغيير الإيجابي وممثلي القوة العاملة في البرنامج في المستقبل. ومن المقرر عقد اجتماع افتراضي بين شبكة الشباب في البرنامج والمدير التنفيذي في شهر يونيو/حزيران.
- 35- وأرسيت علاقات مشاركة مماثلة مع المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام. وفي أبريل/نيسان 2020 أُحيط أكثر من 50 مستشارا بالمعلومات عن برنامج عمل ثقافة مكان العمل في الخطة والعملية المرتبطة بالقيم عبر اجتماع عالمي افتراضي. وأبرز المشاركون خلال المناقشات التحديات المواجهة في العمل في الميدان والحاجة إلى تناول الطبيعة المتعددة الثقافات للبرنامج في عملية إعادة تأكيد القيم. وفي الوقت الحالي، تعمل شبكة المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام في جميع مناطق البرنامج وتضم 130 مستشارا ويكاد المستشارون المعنيون بمكان العمل الجدير بالاحترام العاملون في الميدان يتكوّنون من موظفين وطنيين حصرا. ويجري تنفيذ مبادرة ترمي إلى توسيع نطاق برنامج المستشارين المعنيين بمكان العمل الجدير بالاحترام ليشمل المقر ورفع عدد هؤلاء المستشارين إلى 150 مستشارا.
- 36- وستكثّف المشاورات مع أصحاب المصلحة بمشاركة الموظفين على جميع المستويات عبر أنشطة تعيد تأكيد قيم البرنامج. وينبغي أن يشعر موظفو البرنامج في نهاية العملية بالتمكين ويُشجعوا على التحدث بحرية وتعزيز روح الشمول والانفتاح في عملهم.

## المجال الأساسي 4: تنقيحات السياسات والنظم

- 37- تحرز المبادرات الجارية في إطار المجال الأساسي المتعلق بتنقيحات السياسات والنظم التقدم على النحو المقرر وفقا لما يرد توضيحه في الجدول 4 الوارد في الملحق الثاني. واستنادا إلى تحليل الفجوات، اعتمدت ست مبادرات إضافية في هذا المجال.
- 38- ولا تكتسي مبادرة تخطيط القوة العاملة في البرنامج أهمية قصوى من أجل هذا المجال الأساسي فحسب بل من أجل نجاح تنفيذ خطة العمل الشاملة أيضا إذ يضمن تخطيط القوة العاملة توافق احتياجات المنظمة وأولوياتها مع موظفين يتمتعون بالمهارات المناسبة في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب. وتستند المبادرة المدرجة في خطة العمل الشاملة إلى المبادرة المؤسسية الحاسمة لتخطيط القوة العاملة المعروضة في خطة البرنامج للإدارة للفترة 2019-2021 والموافق عليها في نوفمبر/تشرين الثاني 2018. وتواصل شعبة الموارد البشرية بفضل المبادرة تصميم أدوات جديدة وبدء تنفيذها على غرار أداة تقارير لوحة المتابعة سهلة الاستخدام كي يستخدمها المديرون القطريون ومديرو الشعب ومنسقو شؤون الموظفين وكبار الموظفين المعنيين بالموارد البشرية في إطار تحليل القوة العاملة والتنبؤ وصنع القرارات فيما يتصل بإدارة المواهب؛ وتنقيح الطرائق التعاقدية؛ والسياسات بشأن التوظيف.

### الشكل 6: مبادرة تخطيط القوة العاملة

خطة القوة العاملة المؤسسية – مزيج من خطط المكاتب القطرية وخطط الوظائف



بدعم من إدارة التغيير وإدارة المشروعات الجارية والنموذج المحدد للحكومة والملكية

ملاحظة: يستمد من شعبة الموارد البشرية

- 39- وكان التقدم المحرز في بعض مجالات المبادرة أبطأ من المتوقع نتيجة للأولويات المتنافسة وجائحة كوفيد-19. وحُصصت موارد إضافية للمبادرة بهدف تسريع وتيرة العمل. ومن المتوقع أيضا أن تؤدي عمليات المراجعة الداخلية المقررة فيما يتصل بالوضع التعاقدية وإعادة الانتداب إلى تيسير العمل.
- 40- وعموما، تهدف المبادرات في إطار هذا المجال الأساسي إلى ضمان أن تكون لدى البرنامج سياسات وعمليات ونظم تمكن من تخطيط القوة العاملة بشكل منظم وإرساء ثقافة إدارة الأداء وتعزيز المساواة والاحترام وتقوم على الجدارة عن طريق تزويد الموظفين في جميع الفئات بالأدوات والتوجيهات وفرص التعلم والنمو.

### المجال الأساسي 5: العمليات التأديبية

- 41- حُددت مبادرتان إضافيتان في إطار هذا المجال الأساسي بناء على تحليل الفجوات. وعلى الرغم من التقدم المحرز في معظم المبادرات الجارية على النحو المقرر، فقد سببت جائحة كوفيد-19 بعض التأخيرات (الجدول 5 الوارد في الملحق الثاني).
- 42- وتماشى المبادرة المتعلقة بالعمليات التأديبية مع الهدف المنشود. فيتمثل هدفها الرئيسي في تسريع العمليات التأديبية وضمان تطبيق العملية الواجبة وفعالية معالجة عدد متزايد بشكل ملحوظ من التقارير. وإضافة إلى الحد من الوقت بين بدء الإجراءات الخاصة بحالة معينة واختتامها، من المتوخى إدخال تحسينات أخرى على العملية التأديبية؛ وتتخذ الخطوات لضمان جملة أمور منها تحديد المسائل المتعلقة بالإثبات وتناولها في مراحل التحقيق الأولى؛ وتبسيط التفاعل بين أصحاب المصلحة الداخليين (المحققون، والموظفون المعنيون بالموارد البشرية وموظفو الشؤون القانونية)؛ وإطلاع الجناة المزعومين على مسودة نتائج التحقيق وإتاحة الفرصة لهم للتعليق عليها قبل صدور تقرير التحقيق؛ وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد من خلال الحد من التداخل في أدوار الموظفين المسؤولين المعنيين وضمان إحالة الحالات التي لا تبرر التحقيق أو التي تعالج على وجه أفضل عن طريق إجراءات التسيير أو الإدارة دون تأخير.
- 43- وسعياً إلى جني فوائد التحسينات، كلف البرنامج عدداً أكبر من الخبراء بالعمل على هذه المسائل. وعلاوة على ذلك، يجري تحديد المنسقين ضمن وحدة التحقيقات في مكتب المفتش العام وشعبة الموارد البشرية لضمان التواصل الكافي مع الجهات المعنية (الموظفون المتضررون والجناة المزعومون على الأخص) وإدارة التوقعات أثناء التحقيقات والعمليات التأديبية. وتشمل الخطوات القادمة في المبادرة تنفيذ عمليات واتصالات محسنة لإخطار جميع الموظفين.
- 44- وعلى الرغم من إحراز تقدم لا بأس به في إعادة هيكلة العمليات التأديبية فإن تنفيذ مبادرة التوعية "تحدث بحرية!" (Speak up!) يشهد تأخيرات كبيرة. وقد أعاققت القيود المفروضة على السفر والمرتبطة بجائحة كوفيد-19 جلسات إنكفاء الوعي المعقودة وجها لوجه التي تستهدف المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وحتى الآن، شارك 5 000 موظف في 25 مكتبا قطريا في جلسات مبادرة تحدث بحرية! ولن يتحقق الهدف المنشود المتمثل في الوصول إلى 10 000 موظف بحلول نهاية عام 2020. ويجري حاليا النظر في طرق بديلة لتنفيذ البرنامج.
- 45- ويعد نجاح استكمال المبادرات في المجال الأساسي المتعلق بالعمليات التأديبية شرطا أساسيا لتكون لدى البرنامج سياسات وعمليات ونظم تضمن وجود نظام داخلي رسمي عالي الفعالية للعدالة.

### المجال الأساسي 6: الاتصالات

- 46- أُدرجت مبادرة واحدة وعدة أنشطة جديدة في هذا المجال الأساسي بناء على تحليل الفجوات (انظر الجدول 6 الوارد في الملحق الثاني). وتتعلق المبادرات والأنشطة بوجه خاص بخطة الاتصالات الشاملة، بما في ذلك المبادرات المدرجة في المجال الأساسي للاتصالات؛ ودعم أنشطة الاتصالات المرتبطة بالمبادرات المدرجة في المجالات الأساسية الأخرى؛ والاتصالات التي تستهدف جميع الموظفين بخصوص قضايا ثقافة مكان العمل التي ليست لها صلة بالمبادرات المحددة المشمولة بخطة العمل الشاملة وإعداد قنوات وأدوات مختارة للاتصال والدعم المتعلق بها. وتعد الاتصالات مجالا أساسيا مستقلا في خطة العمل الشاملة غير أن كل مجال من المجالات الأساسية الأخرى سيتطلب أيضا أنشطة اتصالات كعوامل تمكين رئيسية لتعزيز المساءلة والشفافية على نطاق البرنامج.
- 47- وتشهد إحدى المبادرات الرئيسية في إطار هذا المجال الأساسي، وهي حملة فلنحترم بعضنا بعضا، بعض التأخيرات الناجمة عن جائحة كوفيد-19. وقد صُممت خطة لإعداد منصة رقمية بهدف استئناف الحملة في الربع الثالث من عام 2020. ووافق فريق القيادة في البرنامج على تجريب المنصة قبل نشرها على مستوى المقر والمكاتب الميدانية.

## الشكل 7: خطة الاتصالات في خطة العمل الشاملة



## وصف التقدم العام المحرز

48- استنادا إلى تحليل إرشادي أولي، من الممكن أن يُستنتج بصورة مبدئية أن التقدم المحرز في المجالين الأساسيين المتعلقين بإعادة تأكيد القيم والعمليات التأديبية هو أكثر تطورا من التقدم المحرز في المجالات الأساسية الأربعة الأخرى. ويجري على قدم وساق تنفيذ عملية إعادة تأكيد قيم البرنامج باستخدام تطبيق رقمي شامل للغاية. كما أنجز تبسيط العمليات التأديبية. وفي كلا المجالين، تتمثل الخطوة المقبلة في التطبيق العملي لحصائل المبادرات.

49- وعموما، هناك ما يدل على أن البرنامج وضع إلى حد كبير معايير وسياسات ونُظما وتوجيهات بشأن ثقافة مكان العمل (انظر المستوى 1 في الشكل 8). كما أن البرنامج في طور إرساء عمليات فعالة لإدارة التغيير ستقضي إلى تطبيق هذه السياسات والنُظم والأدوات في جميع عملياته. كما أنه قادر إلى حد كبير على بيان طرق تنفيذ السياسات ومدى تنفيذها، بما في ذلك عن طريق إجراءات وهيكل وموارد واضحة تمكن المنظمة من تنفيذ سياساتها وتجعلها خاضعة للمساءلة عن تنفيذ سياساتها (المستوى 2 في الشكل 8). وبعد تنفيذ خطة العمل الشاملة على وجه تام، سيكون البرنامج في مرحلة تثمر فيها جهوده المبذولة لمنع حالات المضايقة وإساءة استعمال السلطة والانتقام وسوء السلوك الجنسي والتصدي لها لأنه سيكون قد اضطلع بنشر فوائد قيمه المعاد تأكيدها وتعميمها بالكامل والارتقاء بدور القيادة وتعزيز مشاركة الموظفين وتفتيحات السياسات والنُظم وتحسين العمليات التأديبية بما يؤدي إلى إرساء مكان عمل محسّن وشامل وجدير بالاحترام (المستوى 3 في الشكل 8).

## الشكل 8: مستويات الطموح من أجل تنفيذ خطة العمل الشاملة



50- وفي المستقبل، سيستند الإبلاغ عن التقدم المحرز نحو بلوغ الحالات النهائية إلى التقدم المحرز فيما يتصل بالمبادرات الجارية والمؤشرات. ويتضمن الملحق الثالث نمودجا مقترحا للإبلاغ ويبين الشكل 9 استخدام المؤشرات في هذا السياق.

### الشكل 9: استخدام المؤشرات لقياس التقدم المحرز نحو تنفيذ خطة العمل الشاملة

		التقارير في عام 2020		التقارير في عام 2021
الحالات النهائية في خطة العمل الشاملة	مؤشرات الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين	خط الأساس الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2018	الهدف التقرير عن خطة العمل الشاملة الصادر في يونيو/حزيران	التقرير السنوي
المبادرات	مؤشرات خطة الأداء السنوية	خط الأساس خطة الأداء السنوية	الهدف خطة الأداء السنوية	الإبلاغ الموحد في تقرير الأداء السنوي
برنامج عمل ثقافة مكان العمل	مؤشرات خطة الإدارة	خطة الإدارة	خطة الإدارة	تقرير الأداء السنوي

## خاتمة

51- لقد وُضعت الآن العناصر الأساسية لتصميم خطة العمل الشاملة، وهي الحالات النهائية الخاصة بالمجالات الأساسية الستة وخطة العمل الشاملة ككل؛ ومؤشرات الحصائل المقابلة؛ وقائمة محدثة بالمبادرات الجارية والمقررة المتصلة بثقافة مكان العمل. وتتجلى في قائمة المبادرات الفجوات المحددة، وخصوصا فيما يتعلق بدور القيادة والاتصالات الداخلية ومراعاة الاعتبارات الجنسانية في المبادرات وأثار أساليب العمل المتغيرة. ويبين التصميم أيضا طبيعة الخطة كوثيقة حية.

52- ويشير التحليل الإرشادي للمبادرات الجارية إلى التقدم الملحوظ المحرز في مجالي إعادة تأكيد قيم البرنامج والعمليات التأديبية على الرغم من بعض حالات التأخير وإعادة ترتيب أولويات العمل بسبب جائحة كوفيد-19 أساسا. ويجري على قدم وساق بوجه خاص تنفيذ العملية الشاملة لإعادة تأكيد قيم البرنامج وتطبيقها. ويعتبر نجاح هذه العملية الشاملة والتشاورية للغاية عنصرا رئيسيا في تنفيذ خطة العمل الشاملة لأنه شرط أساسي لإحراز تقدم نحو بلوغ الحالات النهائية في جميع المجالات الأساسية الستة للخطة.

53- ومن المتوقع أن يبسر تنفيذ الخطة التغيير الدائم في ثقافة مكان العمل في البرنامج، مما يؤدي إلى إرساء مكان عمل خال من المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز. وسوف يسهم تحقيق فوائد التغيير في ثقافة مكان العمل في الأجل الطويل في تكثيف الجهود الرامية إلى مساعدة البرنامج على التكيف مع نمو المنظمة وزيادة تعقيد عملياته وتغير أساليب العمل.

الملحق الأول

خطة العمل الشاملة – المبادرات حسب شعب المقر والمبادرات المحددة حسب المكاتب الإقليمية

خطة العمل الشاملة – المبادرات حسب شعب المقر الرئيسي

المبادرة	المسؤول	المجالات الأساسية					
		1	2	3	4	5	6
تصميم عملية شاملة لإعادة تذكير مقر البرنامج وتنفيذها							
تصميم مبادرات للاتصالات كرسالة للتعبير السلوكي والاجتماعي وبدء تنفيذها للسماح بالتعبير في ثقافة مكان العمل*							
أعضاء القيادة ككل و... 2020							
تيسير التعلم والشبكات المتصلة بثقافة مكان العمل							
رحلة الاحترام المتبادل (الاحترام ببعضنا بعضاً)**							
بناء القدرات لمكافحة التنميط والعدس على نطاق البرنامج من خلال إرساء الخبرات والمسائل والتوجهات وأنشطة التدريب الإقليمية 2020							
تنفيذ الأنشطة التي تمكن من تقديم المشورة والتوجيه بكفاءة وفعالية وعلى نحو مجد.							
تطبيق التقييم الصادر عن المدير التنفيذي بشأن مودة فؤاد السلوك في البرنامج والأنشطة ذات الصلة							
تطبيق التقييم الصادر عن المدير التنفيذي بشأن العمارة من الإنعقاد والأنشطة ذات الصلة							
تدريب الموظفين بشأن المسائل المتعلقة بالأخلاقيات مثلًا الثقافة من طريق أنشطة التقييم والتوجيه 2020							
إصدار أفراد منصفة بين الجنسين في إطار الواجبات والعمل في البرنامج 2020							
تعزيز الوعي والاهتمام بخصوص الدور المحوري للاختراعات الجنسية في عمل البرنامج من خلال نشر الوثائق 2020							
وضع ضوابط ونظم متعلقة بالموارد البشرية وتنقيتها							
تنمية مهارات القيادة لدى مدربي البرنامج على جميع المستويات وتعزيز إدارة شؤون العاملين وسماحة المديرين							
توطئة التعاون بين الوكالات للتعرف من الموظفين الذين لهم سوابق من حيث المضايقة أو سوء السلوك							
تنفيذ خطة عمل التكامل بين الجنسين في البرنامج							
تحسين فعالية التصدي للسلوك السيء وغير المحترم							
الإسجارية لاجلحة كوفيد-19 2020							
إنشاء اللجنة الدائمة المشتركة بين الشعب التي تتكلم من أصحاب المصلحة المعين بنظام العدالة الداخلي							
مناقشات غير رسمية مع جميع الموظفين وقادات أولى للعداء وأنشطة اجتماعية أخرى لتعزيز ثقافة العمل الجماعي 2020							
وضع استراتيجية لمانء القدرات على نطاق المنظمة بشأن حل النزاعات والقيادة الجيدة والاحترام							
تعزيز خدمات مكتب أمين المظالم							
تقديم مقترح متعلق بالمشورة بشأن مكان عمل مبوده الانضمام 2020							
مراجعة المجالات ذات الصلة بتعيين ثقافة مكان العمل في البرنامج							
تصميم أدوات جديدة وبدء استخدامها التحسين توفير الخدمات في مكتب المنشع العام وخدمات الرقابة							
زيادة عدد المحققين							
تعزيز العمارة التشغيلية الإقليمية من أجل تحسين إدارة المخاطر الأمنية 2020							
تعزيز الوعي بأمن الموظفين من خلال البرامج التدريبية والتوجيهية							
تكوين ثقافة التعلم من خلال صياغة برامج للتعلم وتنمية المعارف وتنفيذها 2020							
إنشاء لجان معنية بالرفاه وتدعيمها 2020							
تحسين خدمات المشورة المقدمة إلى الموظفين							
دعم البعثات وأنشطة التوجيه والتوجيه التوجية إلى المكاتب القطرية بشأن تعزيز بيئة العمل الآمنة والصحية 2020							

نحن هنا في الوقت الحالي

\* تشمل الأنشطة المبكروا من نسبة الإشارات والاعداد والصور، تشمل الأنشطة المبكروا مع مكتب أمين المظالم

\*\* ملاحظة: يمتد هذا الجدول للمبادرات والأنشطة في ذاتها وبقية الصور الأخرى من البرنامج ويخطط بقاء أكثر شمولا وتعميلا للأنشطة المساهمة عبر إداره المشتركة.

خطة العمل الشاملة – المبادرات المحددة حسب المكاتب الإقليمية

المكتب الإقليمي	المبادرة	المجالات الأساسية					
		1	2	3	4	5	6
المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	إعداد أنشطة للتعلم والتدريب وتنفيذها جديد						
المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	تلبية احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية إبان الأزمة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 جديد						
المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا	تنفيذ برنامج لمكافحة الموظفين على حسن السلوك المتصل بثقافة مكان العمل جديد						
المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	تدريب الموظفين بشأن السلوك في مكان العمل والمسائل ذات الصلة جديد						
المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	تعزيز ثقافة التعليقات جديد						
المكتب الإقليمية	وضع خطة عمل الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين وتنفيذها (الثقافة والاستراتيجية والاتصالات والقيادة) جديد						
المكتب الإقليمية	تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل بين الموظفين على جميع المستويات جديد						

نحن هنا في الوقت الحالي

## الملحق الثاني

## الحالات النهائية والمبادرات والأنشطة والتقدم المحرز في إطار المجال الأساسي

		الجدول 1- المجال الأساسي 1: إعادة تأكيد القيم				
		الحالة النهائية:				
		البرنامج لديه قيم محددة جيداً ومعاد تأكيدها تؤيد وتُشتر بالكمال وتطيق بنشاط على نطاق المنظمة.				
المبادرة	الجهة المسؤولة	النشاط	2020			
			الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
تصميم عملية شاملة لإعادة تأكيد قيم البرنامج وتنفيذها	مكتب إدارة المشروعات من أجل تغيير الثقافة	تصميم أداة حسب الطلب واستخدامها لإعادة تأكيد القيم والسلوكيات عبر عملية تشاركية شاملة مع جميع الموظفين				
		اختبار القيم مع القادة وأصحاب المصلحة الرئيسيين والشبكات الرئيسية (المستشارون المعينون بمكان العمل الجدير بالاحترام وشبكة الشباب) باستخدام مزيج من المقابلات وحلقات العمل بنسبة 1:1				
		إعداد خطة لتنشيط الموظفين منها 18 شهراً تحدد الرموز والنظم التي يتعين تحسينها بهدف تطبيق القيم والسلوكيات على جميع مستويات المنظمة				
تفجح التصعيد الصادر عن المدير التنفيذي بشأن مدونة قواعد السلوك في البرنامج والأنشطة ذات الصلة	مكتب الأخلاقيات	إعداد صيغة منقحة لمدونة قواعد السلوك ونشرها				
المبادرة الخاصة بمكتب إقليمي معين	الجهة المسؤولة	النشاط				
تدريب الموظفين على السلوك في مكان العمل والمسائل ذات الصلة <b>جديد</b>	المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	دورات توعية بالذكاء العاطفي موجهة إلى الموظفين يعرض مساعدتهم على الإلمام بطرق تحسين ضبط عواطفهم التي تكون مهمة في إدارة السلوكيات				

نحن هنا في الوقت الحالي

## الجدول 2- المجال الأساسي 2: دور القيادة

### الحالة النهائية:

يلتزم أعضاء فريق القيادة في البرنامج وأعضاء الإدارة العليا والمتوسطة بالمعايير السلوكية الأساسية للبرنامج ويلهمون رؤية مشتركة للاحترام والالتزام تُنشر بالكامل على نطاق المنظمة وتطبق بنشاط في جميع العمليات.

المبادرة	الجهة المسؤولة	النشاط	2019		2020			2021						
			الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع		
أعضاء القيادة كقدوة جديد	مكتب إدارة المشروعات من أجل تطوير القيادة	تصميم عملية لتكثيف العمل مع مستوفي القيادة الرئيسيين وبدء تنفيذها لإعضاء الرخم اللزم لإظهار أعضاء القيادة كقدوة												
		تجديد برنامج القيادة الجاري في البرنامج لتهيئة المديرين ليكونوا قدوة في النهوض ببيئة عمل جديرة بالاحترام												
تتمية مهارات القيادة لدى مديري البرنامج على جميع المستويات وتعزيز إدارة شؤون العاملين ومساعدة المديرين	شعبة الموارد البشرية	وضع إطار للقيادة على مختلف المستويات ووضع نهج/إطار منهجي لتقييم مهارات الإدارة وتمييزها												
		بدء تنفيذ برنامج مؤسسي لأعضاء الإدارة المتوسطة بضمن تهيئتهم لإرساء علاقات تفاعلية إيجابية على مستوى العمل الجماعي												
		إنشاء "مكتب مخصص لمساعدة المديرين"												
		تدريب المديرين القطريين ونواب المديرين القطريين الجدد على الإدارة الفعالة للموظفين وبيئة العمل الجديرة بالاحترام												

نحن هنا في الوقت الحالي

## الجدول 3، الجزء الأول- المجال الأساسي 3: مشاركة الموظفين

## الحالة النهائية:

يشعر موظفو البرنامج على جميع المستويات بالتمكين ويشجعون على التحدث بحرية وتعزيز روح الشمول والانفتاح في عملهم وعلاقاتهم التفاعلية.

المبادرة	الجهة المسؤولة	النشاط	2019				2020				2021							
			الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع				
تيسير النظم والشبكات المتصلة بثقافة مكان العمل	مكتب المدعومين إدارة الثقافة	تيسير المحادثات الاستراتيجية والمشاركة مع الشبكات (المستشارون المعينون بمكان العمل الجدير بالاحترام وشبكة الشباب) والجمعيات المرتبطة بثقافة مكان العمل																
تدريب الموظفين على المسائل المتعلقة بالأخلاقيات مقابل الثقافة عن طريق أنشطة التثقيف والتوعية	مكتب الأخلاقيات	ضمان الامتثال للتدريب الإلزامي في مجال الأخلاقيات																
تنفيذ الأنشطة التي تمكن من تقديم المشورة والتوجيه بكفاءة وفعالية وعلى نحو مجد	مكتب الأخلاقيات	مواصلة إتاحة الاتصالات وأشطة التثقيف والتوعية لتعزيز الأخلاقيات والنزاهة في البرنامج																
تنفيذ الأنشطة التي تمكن من تقديم المشورة والتوجيه بكفاءة وفعالية وعلى نحو مجد	مكتب الأخلاقيات	تنفيذ نظام جديد لإدارة الحالات وتوليد الرؤى																
مناقشات غير رسمية مع جميع الموظفين ولقاءات أولى للغداء وأنشطة اجتماعية أخرى لتعزيز ثقافة العمل الجماعي	شعبة خدمات الإدارة	تنظيم لقاءات غير رسمية في فترة الغداء وأنشطة لتعزيز ثقافة مكان العمل مثل لقاءات الغداء الأولى (مع إمكانية توسيع نطاقها)																
تعزيز الحماية التشغيلية الأمنية من أجل تحسين إدارة المخاطر الأمنية	شعبة الأمن	وضع برنامج تعليمي لإنقاذ وعي جميع موظفي البرنامج بالتهديدات والمخاطر ومواطن الضعف المرتبطة بالأمن																
تعزيز الوعي بأمن الموظفين من خلال البرامج التدريبية والتوجيهية	شعبة الأمن	توفير التدريب لموظفات البرنامج بشأن الوعي بالمخاطر الأمنية																
تكوين ثقافة التعلم من خلال صياغة برامج للتعلم وتنمية المعارف وتنفيذها	شعبة التكنولوجيا	إتاحة فرصة إلكترونية/افتراضية للالتحاق بالخدمة في شعبة تكنولوجيا المعلومات (بالشراكة مع شعبة الابتكار وإدارة المعرفة)																
إعداد منصة تدريبية لأدوات وأساليب التعاون الإلكترونية، بما في ذلك حلقات دراسية شبكية لبناء القدرات وأنشطة الإرشاد وتوثيق الممارسات لأغراض التعلم	شعبة التكنولوجيا	إعداد منصة تدريبية لأدوات وأساليب التعاون الإلكترونية، بما في ذلك حلقات دراسية شبكية لبناء القدرات وأنشطة الإرشاد وتوثيق الممارسات لأغراض التعلم																
دعم البعثات وأنشطة التوعية والتوجيه الموجهة إلى المكتب القطرية بشأن الارتقاء ببيئة عمل آمنة وصحية	شعبة رفاه الموظفين	تقديم الدعم إلى المكاتب القطرية بإتاحة خدمات مستشار الموظفين في التصدي للمشاكل المرتبطة بمكان العمل																
إنشاء لجان معنية بالرفاه وتدعيمها	شعبة رفاه الموظفين	النهوض بإدراج الأنشطة المتعلقة بالصحة البدنية والنفسية في خطط المكاتب القطرية وتعزيز التماسك بين الموظفين																
المبادرة الخاصة بمكتب إقليمي معين	الجهة المسؤولة	النشاط																
تنفيذ برنامج لمكافأة الموظفين على حسن السلوك المتصل بثقافة مكان العمل	المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا	تنظيم حدث شهري للاعتراف بالزملاء الذين يكرسون وقتهم لاستخدام أدوات التعلم المتكاملة على منصة "نحن نتعلم" (WeLearn) والإشادة بهم																

نحن هنا في الوقت الحالي

### الجدول 3، الجزء الثاني- المجال الأساسي 3: مشاركة الموظفين

#### الحالة النهائية:

يشعر موظفو البرنامج على جميع المستويات بالتمكين ويُشجعون على التحدث بحرية وتعزيز روح الشمول والانفتاح في عملهم وعلاقاتهم التفاعلية.

المبادرة الخاصة بمكتب إقليمي معين	الجهة المسؤولة	النشاط	2019				2020				2021									
			الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع						
تعزيز ثقافة التطبيقات <b>جديد</b>	المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا الاجمعي والشرق افريقي	تشجيع المشرفين على استخدام برنامج تحسين الأداء والكفاءة (PACE) كأداة مجورية تسمح بتحسين خبرة الموظفين ومشاركتهم وتحقيق الفعالية التنظيمية																		
تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل بين الموظفين على جميع المستويات <b>جديد</b>	المكاتب الإقليمية	تصميم محادثات ودورات لتكوين روح العمل الجماعي وتطبيقها من أجل تعزيز العلاقات الإيجابية بين الأفرقة على جميع المستويات إضافة إلى ضمان رفاه الموظفين																		

نحن هنا في الوقت الحالي



## الجدول 4، الجزء الثاني- المجال الأساسي 4: تنقيح السياسات والنظم

### الحالة النهائية:

البرنامج لديه سياسات وعمليات ونظم تمكن من تخطيط القوة العاملة بشكل منظم وإرساء ثقافة لإدارة الأداء تعزز المساواة والاحترام وتقوم على الجدارة عن طريق تزويد الموظفين في جميع الفئات بالأدوات والتوجيهات وفرص التعلم والنمو.

المبادرة	الجهة المسؤولة	النشاط	2019				2020				2021											
			الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع								
مراجعة المجالات ذات الصلة بتحسين ثقافة مكان العمل في البرنامج	مكتب المستشار العام والرقابة الداخلية	إجراء مراجعة بشأن عملية إعادة الانتداب على المستوى الداخلي																				
		الاستعانة بخدمات استشارية خاصة بعملية ترقية الموظفين																				
		إدارة المراجعة الخاصة بالخبراء الاستشاريين على المستوى الداخلي																				
		تصميم نظام إدارة الحالات وبدء استخدامه																				
		تصميم الخط الساخن EthicSphere وبدء استخدامه																				
		إنشاء خط ساخن في مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة وبدء استخدامه																				
		إعادة تشغيل البوابة الإلكترونية لمكتب المفتش العام وخدمات الرقابة في حلتها الجديدة																				
تصميم أدوات جديدة وبدء استخدامها لتحسين توفير الخدمات في مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة	مكتب المستشار العام والرقابة الداخلية	استعراض الإجراءات التشغيلية الموحدة في الإدارات وتكثيفها قبل استعراض عملية LEAN																				
		بدء استخدام تطبيق للهواتف المحمولة يركز على الرقابة بهدف إشراك واعي الموظفين والمديرين على أساس استباقي																				
تحسين خدمات المشورة المقدمة إلى الموظفين	شعبة ريادة الموظفين	إعادة تصميم نموذج برنامج دعم الأقران																				
إعداد أنشطة للتعلم وتنمية المعارف وتنفيذها	المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	تنظيم دورات تدريبية وجها لوجه لتحديد احتياجات التعلم عن الأفرقة ومساعدة الموظفين على وضع خطط للتعلم وتنمية المعارف على أسس فردي وجماعي																				
		نشر معلومات عن جائحة كوفيد-19 وتقديم دعم الموارد البشرية فيما يتصل بالصحة والرفاه في مكان العمل والدعم النفسي والاجتماعي إلى الموظفين ومن يعولونهم																				
		وضع خطة عمل من البداية إلى النهاية لإحياء خطة العمل للاستقصاء العالمي لأراء الموظفين والتركيز على مواضيع متصلة بثقافة مكان العمل (الثقافة والاستراتيجية والاتصالات والقيادة)																				
تلبية احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية إبان الأزمة الناجمة عن جائحة كوفيد-19	المكتب الإقليمي لشرق الأوسط وجنوب أفريقيا وإوروبا الشرقية وآسيا الوسطى المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	وضع خطة عمل من البداية إلى النهاية لإحياء خطة العمل للاستقصاء العالمي لأراء الموظفين والتركيز على مواضيع متصلة بثقافة مكان العمل (الثقافة والاستراتيجية والاتصالات والقيادة)																				
وضع خطة عمل للاستقصاء العالمي لأراء الموظفين وتنفيذها	المكاتب الإقليمية																					

نحن هنا في الوقت الحالي

## الجدول 5- المجال الأساسي 5: العمليات التأديبية

### الحالة النهائية:

البرنامج لديه سياسات وعمليات ونظم تضمن وجود نظام عدالة داخلي عالي الفعالية يحقق العدالة للجميع ويحمي الموظفين من الانتقام.

المبادرة	الجهة المسؤولة	النشاط	2019				2020				2021			
			الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
تحسين فعالية التصدي للسلوك المسيء وغير المحترم	شعبة الموارد البشرية	مواصلة وضع السياسات المتعلقة بالسلوك المسيء	←											
		بدء تنفيذ جلسات إنكفاء الوصي وجها لوجه في إطار مبادره "تحدث بحرية" (Speak Up)	←											
		إصدار تقرير سنوي عن الممارسة التأديبية												
		إعداد أدوات وإجراءات تدعم شجاعة الموارد البشرية في التصدي للمشاكل السلوكية في مكان العمل												
		تنفيذ إجراءات العمليات التأديبية المتقدمة												
		وضع صيغة للاتصالات الداخلية فيما يخص السياسات التأديبية												
توطيد التعاون بين الوكالات للكشف عن الموظفين الذين لهم سوابق من حيث المضايقة أو سوء السلوك	شعبة الموارد البشرية	المشاركة باستمرار في قاعدة بيانات التحري على نطاق منظومة الأمم المتحدة "Clear-Check"	←											
		فحص التقييمات الجديدة في البرنامج باستخدام قاعدة بيانات التحري "Clear-Check"												
تقديم مقترح متعلق بالإرشاد بشأن مكان عمل يسوده الانسجام	مكتب أمين النظام	تقديم مقترح إلى اللجنة الدائمة المشتركة بين الشعب بشأن الإرشاد في مكان عمل يسوده الانسجام												
زيادة عدد المحققين	مكتب المستشار العام والرقابة الداخلية	تحسين عدد إضافي من المحققين والمسؤولين عن التقييمات للاستجابة للزيادة في حجم الشكاوى المتعلقة بالمضايقة والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز												
		وضع نموذج مرن للتوظيف مدعوم بقائمة للموظفين المعينين ومواصلة رصد أهداف إدارة النزوات في الشغل وحسن توقيت التحقيق												

نحن هنا في الوقت الحالي



## الملحق الثالث

## نموذج مقترح للإبلاغ عن المجالات الأساسية لخطة العمل الشاملة

المجالات الأساسية للخطة				التعريف حسب تقرير الفريق العامل المشترك	الحالات النهائية	التقدم العام المحرز
المجال الأساسي 1: إعادة تأكيد القيم				"ينبغي للبرنامج أن يواصل جوده ويكتفيا لضمان الفهم المشترك للقيم ومعايير السلوك والقواعد الداخلية في المنظمة بوسائل تشمل مواصلة جهوده للتوعية العالمية وفي الوقت نفسه تحديد سبل تعزيزها في الممارسة اليومية."	البرنامج لديه قيم محددة جيدا ومعادناكبتها تؤيد وتُستمر بالكامل وتطبق بنشاط على نطاق المنظمة.	● ● ● ●
المؤشرات	خط الأساس	الهدف	● ● ● ●	التعليقات		
المجال الأساسي 1-1: يُعامل جميع الموظفين في البرنامج باحترام بصرف النظر عن وظائفهم وسنهم وعرقهم ودينهم وميولهم الجنسي وهويتهم الجنسية وانتمائهم العرقي وقدراتهم البدنية.			●			
التقدم العام المحرز						

## الملحق الرابع

### موجز مؤشرات أداء الإدارة ذات الصلة لعام 2019 (المبلغ عنها في تقرير الأداء السنوي للبرنامج لعام 2019 و خطة الإدارة للفترة 2020-2022)

مؤشر الأداء الرئيسي 3: تحقيق معايير أداء الإدارة بشكل عام	الهدف الشامل: 100%	
	خط الأساس	الهدف لعام 2019
مؤشرات المكونات		تحقيق المراحل الرئيسية
الإدارة: تمثيل الجنسين	-	%100
الموارد البشرية: نسبة الامتثال لتحسين الأداء والكفاءات	%96	%100
الموارد البشرية: النسبة المئوية للموظفين الذين استكملوا جميع الأنشطة التدريبية الإلزامية	(2018) %49	%85
الأمن: النسبة المئوية للامتثال لمعايير إطار المساءلة بشأن الأمن الميداني	(2018) %96	%100
النسبة المئوية للموظفين الذين استكملوا التدريب الإلزامي المتصل بالمضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استعمال السلطة والتمييز	(2016) %73	%100