

استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة

المحتويات

الصفحة

٢	مقدمة
٦	تحديد الأهداف ورصد التقدم المحرز في تحقيق التكافؤ على جميع المستويات
١١	القيادة والمساءلة
١٤	التوظيف والاستبقاء والتدرج الوظيفي وإدارة المواهب
٢٠	التعيينات في المناصب العليا
٢٦	تهيئة بيئة مؤاتية
٢٨	سياقات البعثات
٣٦	خطة التنفيذ
٣٩	المرفق ١ - نماذج من عناصر المعايير الدنيا

مقدمة

إن هدف تحقيق التكافؤ بين الجنسين على جميع المستويات في منظومة الأمم المتحدة التزامٌ مرّ عليه الآن عقدان من الزمن، وهو يعبر عن قيم أساسية قديمة قَدِمَ المنظمة نفسها. وقد شهدت السنوات التي تخللت ذلك وفرةً في السياسات والتقارير والتوصيات الرامية إلى تحقيق هذا الهدف؛ غير أن الافتقار إلى الإرادة السياسية المستمرة والمساءلة، وغياب التدابير المصاحبة وانعدام الظروف المؤاتية للإصلاح الحقيقي، شكّلت أهم العراقيل التي اعترضت التنفيذ عموماً، وكذلك المقاومة في أوقات مختلفة من جانب الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية. ومع أن التكافؤ بين الجنسين هو حقٌّ في الأساس، فقد أصبح وجوده أمراً ضرورياً على نحو متزايد لكفاءة الأمم المتحدة وأثرها ومصداقيتها. وترتبط زيادة التنوع ارتباطاً مباشراً في القطاعين العام والخاص بمكاسب كبيرة في الفعالية والكفاءة التشغيليتين. ويكتسب ذلك أهمية على وجه الخصوص لأن الأمم المتحدة قد طُلب منها أن تحقق إنجازات أكثر بموارد أقل مع زيادة الأثر في جميع الدوائر. وعبر الركائز الثلاث، يتضح ما للقوة العاملة الشاملة للجميع من تأثير على قدرة الأمم المتحدة على تنفيذ ولاياتها. وفي مجال التنمية، تبين البحوث أن إدماج مزيد من النساء في القوة العاملة من شأنه أن يفتح الأبواب أمام تريليونات الدولارات لصالح الاقتصادات النامية. وفي مجال حقوق الإنسان، ما من آلية حماية لحقوق المرأة أعظم من التمكين. وفي مجال السلام والأمن، للمشاركة الهادفة للمرأة تأثيرٌ مباشرٌ على استدامة السلام، وهو قول أصبح الآن قابلاً للقياس الكمي^(١). كما أن التكافؤ بالنسبة للأمم المتحدة أمر بالغ الأهمية لمصداقيتها بوصفها حاملة للواءه وضرورة ملحة تطالب بها الدول الأعضاء، وترد في عدد من قرارات الجمعية العامة.

وفي مطلع عام ٢٠١٧، كانت الصورة في منظومة الأمم المتحدة متباينة. ففريق القيادة العليا للأمين العام على الصعيد العالمي، برتبي وكيل الأمين العام والأمين العام المساعد على كامل نطاق الأمانة العامة (بما في ذلك اللجان الإقليمية والبعثات السياسية الخاصة وبعثات حفظ السلام)، والصناديق والبرامج، ومعاهد البحث والتدريب وغيرها من الكيانات، والمبعوثين والمستشارين الخاصين، يضمُّ نساءً بنسبة ٢٩ في المائة ورجالا بنسبة ٧١ في المائة. ولقد أحرز تقدم كبير في بعض المجالات. فاعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧، قام الأمين العام بتعيين ٣٢ من القادة في فريق الإدارة العليا (١٧ امرأة و ١٥ رجلاً)، فأصبح تكوين هذا الفريق أقرب إلى تحقيق التكافؤ بنسبة تتوزع بين ٤٤ في المائة من النساء و ٥٦ في المائة من الرجال^(٢). وفي حين لم تكن نسبة رئيسات أو نائبات رؤساء البعثات في عمليات حفظ السلام تتجاوز ٢ في المائة في عام ٢٠٠٦، تشكل النساء حالياً نسبة ٢٥ في المائة من القيادة العليا للبعثات.

وبصورة أعم، في حين لم يحقق سوى خمسة كيانات التكافؤ بين الجنسين في الفئة الفنية والفئات العليا، فإن معظم الكيانات على قاب عشر نقاط مئوية فقط من تحويل التكافؤ إلى حقيقة واقعة. غير أن الأرقام الإجمالية تخفي نقصاً حاداً في تمثيل المرأة في بعض الفئات الأكثر حضوراً وأهمية وهي القيادة والإدارة العليا، وفي الميدان، ولا سيما في البيئات المتضررة من النزاعات حيث تؤدي الأمم المتحدة دوراً أبرز. وعلى وجه الخصوص، يتبين أن ثمة علاقة عكسية على نطاق المنظومة بين الأقدمية وتمثيل المرأة - فكلما ارتفعت الرتبة، اتسعت فجوة التكافؤ بين الجنسين. والفجوة نحو تحقيق التكافؤ

(١) راديكو كوماراسوامي، دراسة عالمية حول تنفيذ قرار مجلس الأمن ١٣٢٥ (٢٠٠٠).

(٢) في آب/أغسطس ٢٠١٧.

بين الجنسين أوسع في الأمانة العامة منها في بقية المنظومة على جميع المستويات؛ أما أشد الفجوات حدة واستعصاء على المعالجة فلا تزال قائمة في عمليات السلام. ولقد كانت وتيرة التغيير كذلك بطيئة للغاية، ولم يُحرز في بعض الرتب أي تقدّم منذ عقد من الزمن تقريبا.

وُسجّل أشد حالات التقهقر في تحقيق التوازن بين الجنسين بين رتبتي ف-٢ و ف-٣ ورتبتي ف-٤ و ف-٥، مع تراجع بمقدار ١٢ و ٥,٧ نقاط مئوية، على التوالي^(٣). وتشير هذه المستويات المتدنية إلى وجود مسائل تعيق الارتقاء الوظيفي للمرأة في الأمم المتحدة^(٤). وعلى العكس من ذلك، تشهد بعض الدوائر تمثيلا مفرطا للمرأة، وبخاصة في الرتب الدنيا^(٥). والتكافؤ لا يعني التركيز على المرأة وحدها فمحالات التمثيل المفرط يجب أن تعالج أيضا.

ولقد تعهّد الأمين العام، لدى تولي منصبه، بتحقيق التكافؤ على مستوى القيادة العليا، بما يشمل وكلاء الأمين العام، والأمناء العاميين المساعدين، والممثلين الخاصين للأمين العام، والمبعوثين الخاصين، بحلول نهاية عام ٢٠٢١، والتكافؤ على نطاق منظومة الأمم المتحدة بأكملها "قبل عام ٢٠٣٠ بكثير". وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٧، أدرجت مسألة التكافؤ بين الجنسين ضمن بنود جدول أعمال الاجتماع الأول للجنة التنفيذية واتخذ قرار بإطلاق فرقة عمل على نطاق المنظومة لوضع استراتيجية توخيا لتحقيق هذا الالتزام وتحديد تفاصيل خريطة طريق واضحة تتضمن نقاطا مرجعية وأطرا زمنية. وفي الفترة الممتدة بين شباط/فبراير ونيسان/أبريل، عملت فرقة العمل التي تضم نحو ٣٠ كيانا على نطاق المنظمة، في إطار خمسة أفرقة عاملة^(٦)، على توثيق الممارسات الجيدة واستعراض السياسات القائمة والتقارير السابقة وصياغة التوصيات الرئيسية. ثم عُرض مشروع الاستراتيجية الذي تمخّض عن ذلك للتشاور بشأنه على نطاق المنظومة، بما في ذلك مع تحاديات الموظفين، وفريق الإدارة العليا، ورؤساء مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق، وشبكة الموارد البشرية وعلى الصعيد الثنائي مع عدد من كبار المسؤولين والمسؤولين. واستخدمت حصيلة التعقيبات لتنقيح الاستراتيجية ووضعها في صيغتها النهائية.

وبما أن المنظمة ككل متأخرة حاليا ١٧ عاما عن الموعد الذي حدّدته لتحقيق التكافؤ، اتفق على أن تسترشد جميع الجهود بإدراك مدى إلحاح المسألة وكذلك بالطموح. وعلى هذا النحو، قررت فرقة العمل بعد استعراض الحالة الراهنة أن يكون الموعد المستهدف عموما لتحقيق التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة على جميع المستويات هو عام ٢٠٢٦، مع التسليم بوجود بعض الحالات الاستثنائية القليلة التي قد لا تصل إلى تحقيق التكافؤ إلا بحلول عام ٢٠٢٨، وذلك لأنها ستشهد منحنى تغيير أشد انحدارا بسبب نقطة الانطلاق. ومع أن الكثير من هذه الإصلاحات والإجراءات لتحقيق هذا الهدف بنجاح سيتعين أن تحصل داخل الكيانات والبعثات والإدارات نفسها، لا بد من إعداد استراتيجية كلية لمنظومة الأمم المتحدة بأكملها. وينبغي أن تشكل هذه الاستراتيجية

(٣) البيانات المتوفرة حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، A/72/220، تقرير الأمين العام عن تحسّن وضع المرأة في منظومة الأمم المتحدة.

(٤) في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، كانت هناك ٥٤٩ وظيفة من الرتبة مد-٢ و ١٧١١ وظيفة من الرتبة مد-١ في منظومة الأمم المتحدة تشغل النساء نسبة ٣٠,٨ في المائة و ٣٣,٥ في المائة منها على التوالي (A/72/220).

(٥) في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، شكلت النساء نسبة ٦٠,٩ في المائة من الرتبة ف-١ ونسبة ٥٧,٥ في المائة من الرتبة ف-٢ في منظومة الأمم المتحدة (A/72/220).

(٦) الأهداف والمساءلة؛ التداوير الخاصة؛ البيعة المؤاتية؛ السياقات الميدانية؛ التعيينات في المناصب العليا.

على نطاق المنظومة الأساس لتتقيد أو وضع خطط التنفيذ الخاصة بكل كيان التي تسترشد بالسياق المحدد والتحديات ونقطة الانطلاق لكل كيان. وعلى الرغم من التركيز المرجح على الأمانة العامة في هذا السياق، نظراً لأنها الأشد تخلفاً عن الركب في المنظومة، فالغرض هو **تطبيق الاستراتيجية على نطاق المنظومة بأكملها**. ولن تكون كل توصية ذات أهمية لكل كيان، غير أن الاستراتيجية تهدف أيضاً إلى إبراز الممارسات الجيدة وتقديم معلومات عما استطاع أن يفعله الآخرون؛ مع التشديد على أنه إذا كان من الممكن إحداث تغيير فعلي في جزء من المنظمة فلا بد من أن يكون ذلك ممكناً في جميع أجزائها. ومن المسلم به أنه لن يتسنى تحقيق جميع هذه التدابير في المدى القريب، غير أن هذه الوثيقة تعرض بالتفصيل مجموعة التدابير اللازمة لتحقيق هدف التكافؤ بين الجنسين في نهاية المطاف. ومن ثم سيحري متابعة التوصيات من خلال مساراتها ذات الصلة أي من خلال التنفيذ على مستوى الكيانات، والتعليمات الإدارية للموظفين والتغييرات السياسية، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، وما تقرّره الجمعية العامة عند الاقتضاء^(٧).

ورقة الاستراتيجية هي حصيلة عملية تشاورية وجامعة على نطاق الأمانة العامة والصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة وغيرها من الكيانات. وينصبُّ الاهتمام فيها على وضع أهداف طموحة وواقعية ومكيفة وتقديم توصيات جريئة ومحددة الأهداف في سبيل التعجيل بالتغيير، بما في ذلك تشجيع القيادة والمساءلة لتحقيق هذه الأهداف؛ وتعزيز التدابير الخاصة والاتساق في تطبيقها؛ ومعالجة التغييرات اللازمة لضمان بيئة سياسية ومؤسسية مؤاتية لتحقيق الإدماج. ويتمحور الاهتمام بشكل خاص على السياقات الميدانية، مع التشديد ضمن هذا الإطار على عمليات حفظ السلام حيث يوجد العدد الأكبر من موظفات الأمانة العامة وموظفيها وحيث تكون الفجوات في التوازن بين الجنسين، والتحديات المطروحة لمعالجة ذلك، على أشدها. وأخيراً، ترد في الوثيقة توصيات منفصلة بشأن التعيينات في مناصب القيادة العليا، لأن هذه المناصب تخرج عن نطاق السياسات المتبعة عادة لاختيار واستقدام الموظفين والموظفين، وتتطلب نهجاً مختلفاً.

وينبغي أن يؤدي تنفيذ هذه الاستراتيجية أيضاً إلى تعزيز التنوع الجغرافي، لا سيما من الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً، وينبغي أن يعزز الهدافان المتلازمان المتمثلان في المساواة والتنوع كل منهما الآخر لا أن ينفي أحدهما الآخر. وينبغي السعي إلى اتخاذ مبادرات تعزز كلا الهدفين بشكل متزامن: فعلى سبيل المثال، إقراراً بتدني تمثيل الدول العربية بين المنسقين المقيمين (٤ في المائة)، ولا سيما النساء العربيات، دعت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية للدول العربية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إلى عقد اجتماع للفريق المواضيعي المعني بالقيادة النسائية على مستوى المنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. ويركز الفريق على زيادة عدد النساء في المناصب القيادية في المنطقة، مع إيلاء اهتمام خاص للموظفات من الدول العربية. ومع أن كل كيان ينبغي أن يعمل لتحقيق هذين الهدفين معاً، على النحو الذي أبرزه الأمين العام، لا يمكن استخدام التمثيل الجغرافي كمبرر لعدم تحقيق التكافؤ بين الجنسين^(٨).

(٧) مع أن إحدى نتائج التكافؤ ستتمثل على الأرجح في تعزيز النتائج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، فالتكافؤ هو الخطوة الأولى وهو منفصل عن المجموعة الكاملة من التدابير - بما في ذلك القدرات والتمويل والبرمجة المحددة الهدف - اللازمة لتحقيق النتائج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين على النحو المتعهد به في خطة عام ٢٠٣٠ وفي جميع الركائز الثلاث لعمل الأمم المتحدة.

(٨) ملاحظات الأمين العام في الاجتماع الذي عقده مع فريق الأصدقاء المعني بتحقيق التكافؤ بين الجنسين، ٢٤ آذار/مارس ٢٠١٧.

ولذلك، تركز هذه الخطة على تحقيق التكافؤ بين الجنسين وإدامته. وتكتسب جهود الإدامة أهمية بالغة ولا يسعنا أن نشعر بالرضا عن أنفسنا لدى اقتربنا من تحقيق أهدافنا أو حتى لدى بلوغنا هذه الأهداف. فلقد أظهرت التجارب السابقة أن المكاسب يمكن أن تتآكل بسرعة شديدة إذا انتفت جهود الحفاظ على التكافؤ وضمان التغيير المؤسسي والثقافي.

ولعل من أهم العناصر المقلقة في عملية المشاورات بشأن هذه الاستراتيجية المطلوب الذي تكرر كثيرا على لسان الموظفات والموظفين والإدارة على حد سواء ومفاده أن التكافؤ يجب أن يتم وفقا للمادة ١٠١ ومعايير الجدارة، وينبغي ألا يضعف نوعية التوظيف. والافتراض بأن توظيف المرأة وترقيتها من شأنه أن يخفف نوعا ما من المعايير بدلا من رفع مستواها يُدحض بالأدلة^(٩)؛ وكذلك الافتراض بأن عملياتنا المؤسسية في الوقت الحاضر موجهة نحو توفير وترقية أكثر الموظفات والموظفين تمتعا بالمواهب بصورة غير متحيزة^(١٠). ولقد أجرت شركة ImpactPool مؤخرا دراسة بشأن الموظفات والموظفين العاملين لمدة طويلة فقامت بمقارنة بين الموظفات والموظفين الذين بقوا في المنظومة والموظفات والموظفين الذين غادروها - مع التصنيف حسب نوع الجنس واستعراض المسارات الوظيفية. ولقد تبين أن النساء اللواتي غادرن المنظومة تقدمن في مساراتهن الوظيفية بشكل أسرع من النساء اللواتي بقين في المنظومة. أما الرجال فكانت هذه التجربة بالنسبة إليهم على نقيض ذلك - فأولئك الذين بقوا تقدمت مساراتهم الوظيفية بوتيرة أسرع^(١١). ويبرز ذلك التحيز المتأصل في سياساتنا وممارساتنا وكذلك في ثقافة منظمنا. وسييسر تحقيق التوازن بين الجنسين بفضل تحديث النظم والعمليات التي تستند إلى الأدلة والخبرات في قطاعات أخرى. وفي نهاية المطاف، ستسهم القوة العاملة حين تكون أكثر إدماجا للجميع في منظمة تظهر بجلاء قيمها الأساسية، ولديها تأثير القدوة على المجتمعات التي تخدمها، وتحصد المكاسب في الكفاءة والإنتاجية التي ثبت بأنها تأتي من القوى العاملة القائمة على التوازن بين الجنسين^(١٢).

وأخيرا، لا ينبغي دمج التكافؤ بين الجنسين مع مجمل الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة في سبيل تحقيق المساواة بين الجنسين. ويتعين توفير التمويل المخصص والخبرات وتعزيز البرامج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين لبلوغ هذا الهدف. وبموجب قرار اتخذته اللجنة التنفيذية، تم تناول كل من هذه الجوانب تحديدا ضمن ثلاثة مسارات إصلاح رئيسية يجري تنفيذها حاليا - بشأن الإدارة، والمنظومة الإنمائية، وهيكل السلام والأمن. غير أن التكافؤ بين الجنسين خطوة أولى حاسمة في توجيه المنظومة بشكل أقوى لتحقيق المساواة بين الجنسين وخطة عام ٢٠٣٠ ككل. وحرصا على تماشي الاستراتيجية مع العمليات الأخرى

(٩) إن عملية تقييم المنسقين المقيمين مجرد مثال واحد على الأدلة المتوافرة داخل المنظومة - نظرا إلى أن عدد النساء اللواتي يجرن التقييم قد ازداد نتيجة للتمييز الإيجابي وبذل جهود محددة الهدف، وكذلك ازداد معدل النجاح في ذلك. والنساء ينحن أكثر أيضا في امتحانات برنامج الأمم المتحدة للفتيات والشباب.

(١٠) تبين البحوث في الواقع أن المنظمات التي تعتقد أنها محض أنظمة تعتمد على الجدارة بلا تحيز يرجح أن تدفع أجرا أقل للمرأة (مثل مكافآت أقل لعمل خضع لنفس التقييم). Joan C Williams, 'Hacking Tech's Diversity Problem', Harvard Business Review (October 2014) <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>

(١١) Are women paying a higher price for a UN career?, (2017) <https://blog.impactpool.org/articles/are-women-paying-a-higher-price-for-a-un-career>

(١٢) اتخذت بالفعل بعض التدابير بالتوازي مع وضع الاستراتيجية. وتشمل هذه التدابير قيام اللجنة التنفيذية بإلغاء سياسة 'عدم السماح بالعودة' التي ستؤثر على مجموعة المرشحات لمنصبي رئيس/نائب رئيس البعثة وكذلك نشرة الأمين العام بشأن ترتيبات العمل المرنة التي ستصدر قريبا.

في مجال الإصلاح المؤسسي، بذلت الجهود لضمان اتساق الإجراءات الموصى بها مع المبادئ والإجراءات المعتمدة بموجب الإصلاح الإداري.

تحديد الأهداف ورصد التقدم المحرز في تحقيق التكافؤ على جميع المستويات

تحديد الأهداف

تعهد الأمين العام بتحقيق التكافؤ على مستوى القيادة العليا، بما يشمل مناصب وكيل الأمين العام، والأمين العام المساعد، والممثل الخاص للأمين العام، والمبعوث الخاص، بحلول عام ٢٠٢١، وعلى نطاق منظومة الأمم المتحدة بأكملها "قبل عام ٢٠٣٠ بكثير". وتوصي فرقة العمل بأن يكون عام ٢٠٢٦ هو الموعد المستهدف للمنظومة ككل، مع الإقرار بوجود بعض الحالات الاستثنائية التي قد يتعذر تحقيقها لهذا الهدف في ظل نقاط انطلاقها حتى مع بذل قصارى الجهود. وسيكون عام ٢٠٢٨ هو الموعد النهائي المستهدف لهذه الحالات (يشار إلى عام ٢٠٢٦ فيما يلي باعتباره يمثل التاريخ المستهدف على نطاق المنظومة، ولكنه يشمل أيضا عام ٢٠٢٨ وهو التاريخ المستهدف لتلك القلة الأشد تحلفا عن الركب). وبالمثل، تشجع الكيانات التي تسلك المسار الصحيح على أن تكون طموحة وتسعى إلى تحقيق التكافؤ بحلول الموعد النهائي وهو عام ٢٠٢١ أو في أقرب وقت ممكن بعده. ومع أن الهدف هو تحقيق التكافؤ بنسبة ٥٠/٥٠، ثمة إدراك لكون استدامة هذه النسبة غير مرجحة، ولأغراض هذه الاستراتيجية يُعتبر التكافؤ متحققاً عند هامش يتراوح بين ٤٧ في المائة و ٥٣ في المائة.

في المرحلة ١، يُطبق تحديد الأهداف على الموظفين والوظائف والدوليين فحسب، من رتبة ف-١ والفئات العليا، سواء كان التعيين بموجب عقود محددة المدة أم مستمرة أم دائمة/غير محدودة المدة. إلا أن عملية رصد البيانات ستشمل الوظائف من فئة الخدمات العامة والوظائف الوطنية.

وهدف التكافؤ بين الجنسين سيُحدد لكل مستوى وكل إدارة تابعة للأمانة العامة وكل كيان من كيانات الأمم المتحدة. ومن المسلم به أن مواقع المقار أحرزت تقدماً أفضل من المواقع خارج المقار، وأصبحت أقرب إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين بمعدل ١٠ نقاط مئوية في المتوسط. ومع أن الرصد على نطاق المنظومة لن يُصنّف حسب الموقع، تُشجع الكيانات على تصنيف البيانات حسب الموقع بصفة مستقلة لإتاحة التدخلات الموجهة، وتُذكر بأن تحقيق التكافؤ بين الجنسين سيستلزم منها معالجة أوجه التفاوت بين الجنسين في الميدان.

وتقترح فرقة العمل منهجية مبسطة لحساب الأهداف يمكن تطبيقها على نطاق النظام الموحد للأمم المتحدة. وتُحدد الأهداف السنوية لكل مجموعة مكونة من كيان/رتبة (على سبيل المثال، يكون الهدف المحدد لرتبة مد-٢ في إدارة الشؤون الإدارية مختلفاً عن الهدف المحدد لرتبة ف-٣ في الإدارة نفسها ومختلفاً كذلك عن الرتبة مد-٢ في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي). وتُحسب الأهداف السنوية على أساس الفجوة التي ينبغي سدها لتحقيق التكافؤ. ويُوضع نطاق للنسبة المئوية للفجوة (أعلى من ٥٠ في المائة وأدنى منها) الفاصلة عن تحقيق التكافؤ لتحديد أي سنة مستهدفة (٢٠٢١ أم ٢٠٢٦) ينبغي تطبيقها موعداً نهائياً لكل مجموعة مكونة من كيان/رتبة. وتُحسب النسبة المئوية للفجوة الفاصلة عن تحقيق التكافؤ على أساس ما يقرب من نصف المجموعات المكونة من كيان/رتبة المحدد لها عام ٢٠٢١ موعداً مستهدفاً والنصف الآخر من المجموعات المحدد لها عام ٢٠٢٦ موعداً مستهدفاً. وعليه، إذا كانت

نقطة انطلاق المجموعة المكونة من كيان/رتبة، في كانون الثاني/يناير ٢٠١٧، تقع ضمن نطاق النسبة المئوية للفجوة الفاصلة عن تحقيق التكافؤ، يُحدّد عام ٢٠٢١ موعداً مستهدفاً نهائياً. وإذا كانت نقطة الانطلاق تقع خارج نطاق النسبة المئوية للفجوة الفاصلة عن تحقيق التكافؤ، يُحدّد عام ٢٠٢٦ موعداً مستهدفاً نهائياً.

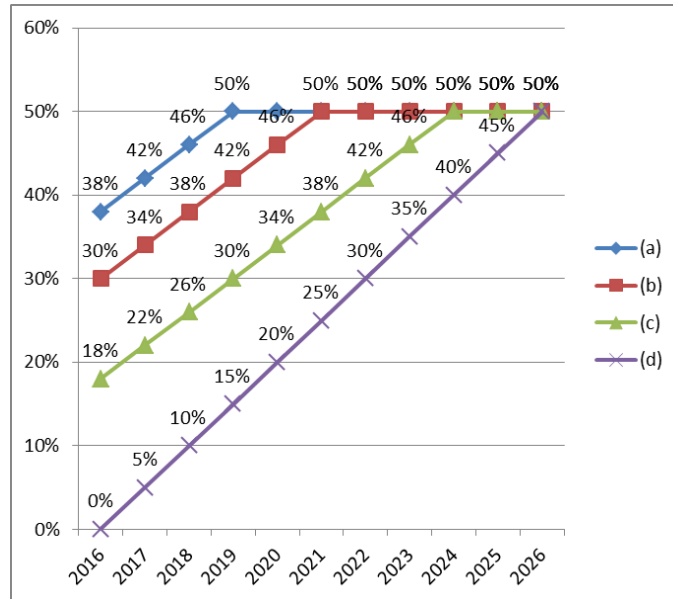
وتُحدّد الأهداف خطياً باستخدام المنحنى نفسه، أي الزيادات السنوية في النقاط المئوية. وإذا كان المنحنى غير كافٍ لبلوغ كيان/رتبة التكافؤ بحلول عام ٢٠٢٦، يُرسَم هدف خطي يصل لعام ٢٠٢٦ مباشرةً، مما يسفر عن منحنى أشد انحداراً. وبافتراض أن النسبة المئوية للفجوة الفاصلة عن تحقيق التكافؤ قد حددت عند $\pm 20\%$ في المائة (نقطة الانطلاق الواقعة بين 30% في المائة و 70% في المائة سيُحدّد لها عام ٢٠٢١ موعداً مستهدفاً)، نورد فيما يلي بعض نماذج السيناريوهات ورسمها بيانياً يوضح الأهداف السنوية:

(أ) مجموعة مكونة من كيان/رتبة نقطة انطلاقها 38% في المائة تقع ضمن النطاق ولذا يُحدّد لها عام ٢٠٢١ موعداً مستهدفاً نهائياً. وتُحدّد الأهداف السنوية عند 42% في المائة لعام ٢٠١٧، و 46% في المائة لعام ٢٠١٨، و 50% في المائة لعام ٢٠١٩.

(ب) مجموعة مكونة من كيان/رتبة نقطة انطلاقها 30% في المائة تقع أيضاً ضمن النطاق ولذا يُحدّد لها عام ٢٠٢١ موعداً مستهدفاً نهائياً. فينبغي تحقيق التكافؤ في سنة ٢٠٢١ المستهدفة.

(ج) مجموعة مكونة من كيان/رتبة نقطة انطلاقها 18% في المائة تقع خارج النطاق ولذا يُحدّد لها عام ٢٠٢٦ موعداً مستهدفاً نهائياً. وتُحدّد الأهداف السنوية عند 22% في المائة لعام ٢٠١٧، و 26% في المائة لعام ٢٠١٨، و 30% في المائة لعام ٢٠١٩، و 34% في المائة لعام ٢٠٢٠، و 38% في المائة لعام ٢٠٢١، و 42% في المائة لعام ٢٠٢٢، و 46% في المائة لعام ٢٠٢٣، و 50% في المائة لعام ٢٠٢٤، و 50% في المائة لعام ٢٠٢٥، و 50% في المائة لعام ٢٠٢٦.

(د) مجموعة مكونة من كيان/رتبة نقطة انطلاقها 0% في المائة تقع خارج النطاق ولذا يُحدّد لها عام ٢٠٢٦ موعداً مستهدفاً نهائياً. ونظراً لعدم إمكانية تحقيق التكافؤ بمنحنى انحداره 4% في المائة، يُستخدم منحنى أشد انحداراً نسبته 5% في المائة لتحديد أهداف قدرها 5% في المائة لعام ٢٠١٧، و 10% في المائة لعام ٢٠١٨، و 15% في المائة لعام ٢٠١٩، و 20% في المائة لعام ٢٠٢٠، و 25% في المائة لعام ٢٠٢١، و 30% في المائة لعام ٢٠٢٢، و 35% في المائة لعام ٢٠٢٣، و 40% في المائة لعام ٢٠٢٤، و 45% في المائة لعام ٢٠٢٥، و 50% في المائة لعام ٢٠٢٦.



وستوضّع للكيانات التي تبدأ بنقاط انطلاق منخفضة منحنيات أشد انحاداراً لتحقيق التكافؤ بين الجنسين بحلول عام ٢٠٢٦ (أو عام ٢٠٢٨، في حالة عدد قليل منها). وسيطلب النجاح في هذه الحالة إجراء عمليات رصد متضافرة وتقديم دعم موجه. وينبغي لفرادى الكيانات أن تبذل جهوداً للاستفادة من كل فرصة توظيف، عن طريق تخطيط القوة العاملة، من أجل إحراز تقدم نحو تحقيق التكافؤ بين الجنسين. وقد أُعرب عن قلق بشأن الأثر المترتب على تغير سن التقاعد بدءاً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٨. إلا أن متوسط معدل التقاعد في الأمانة العامة، على سبيل المثال، سيتغير بنسبة تتراوح بين ١,٩ في المائة^(١٣) و ٠,٤ في المائة^(١٤) فحسب، ولن تؤثر هذه النسب تأثيراً يُذكر على مجموع الملاك الوظيفي. وفي حالة الإدارات أو الكيانات الصغيرة الحجم - التي تضم أقل من ١٠ أشخاص إجمالاً - حيث سيحدث أي تغير في الأعداد خللاً كبيراً في التوازن، يوصى باستخدام أهداف إجمالية للتكافؤ مع استمرار احترام مبدأ تحقيق التوازن على جميع المستويات.

وفي حين أن الأهداف في المرحلة ١ ستقتصر على الوظائف والموظفين الدوليين فحسب سواء كان التعيين بموجب عقود محددة المدة أم مستمرة أم دائمة، فستشمل عملية تحليل البيانات جميع الوظائف والموظفين، بصرف النظر عن نوع التعيين أو العقد (تعيين مؤقت، موظفات وموظفون من فئة الخدمات العامة، موظفات وموظفون وطنيون، وما إلى ذلك). ويستتبع عدم توثيق البيانات المصنفة حسب نوع الجنس بصرف النظر عن أنواع العقود عدم وضوح ما إذا كانت التعيينات المؤقتة، وهي أقل أمناً، تُستخدم بأعداد أكبر للنساء أم الرجال، وبيان الأسباب في حالة ثبوت ذلك.

ولا بد من وضع استراتيجيات محددة لمواجهة العوائق الماثلة أمام زيادة تعيين الموظفين الوطنيات في الوظائف الدولية. فعلى الصعيد العالمي، تشكل النساء نحو ٤٢ في المائة من الموظفين الوطنيين على نطاق المنظومة^(١٥). ولذا فإنهن يمثلن قناة إمداد مهمة ليس لمعالجة مسألة التكافؤ بين الجنسين فحسب وإنما مسألة التنوع الجغرافي أيضاً، ولا سيما فيما يتعلق بالبلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً. والتخطيط البعيد المدى الذي يعالج مسألتين تعين واستبقاء الموظفين والوظائف في الوظائف الوطنية ثم الانتقال من الوظائف الوطنية إلى الدولية من شأنه أن يوفّر للأمم المتحدة في المستقبل مجموعة متكافئة جنسانياً ومتنوعة جغرافياً من الموظفين والموظفات والقيادات العليا من ذوي المواهب والخبرة. ومع أنه ليس من الممكن إدراج الموظفين الوطنيين في الأطر الزمنية والاستراتيجية الحالية، نظراً للحاجة إلى مزيد من الوقت ووضع استراتيجية مخصصة، فقد أقرت فرقة العمل بأهمية إحراز تقدم نحو التكافؤ بين الجنسين بالنسبة لجميع الموظفين والوظائف وعلى جميع المستويات.

وبالمثل فإن هذه الاستراتيجية لا تشمل الأفراد النظاميين، لأن هذه الفئة تخضع لنظام مختلف عن ذلك الذي يخضع له الموظفين والوظائف. إلا أن حفظ السلام هو أبرز واجهة للأمم المتحدة في البلدان التي تشتد فيها الحاجة إلى المنظمة. وحقيقة أن النساء يمثلن نسبة ٣ في المائة فقط من حفظة السلام التابعين للأمم المتحدة ونسبة ١٠ في المائة من أفراد الشرطة تعوق النطاق المشمول بحمايتنا وفعالية عملياتنا، وترسل رسالة خاطئة بشأن من تخدمهم الأمم المتحدة وتمثلهم. وتتناول هذه المسألة حالياً فرقة العمل المعنية بالاستغلال والانتهاك الجنسين، بيد أنها مسألة تتجاوز الاستغلال والانتهاك الجنسين، ويمكن أن تستفيد من استراتيجية مخصصة لبلوغ الأهداف التي طلبها مجلس الأمن.

(١٣) تكوين الأمانة العامة (A/71/360، الجدول ١٣).

(١٤) تكوين الأمانة العامة (A/72/xxx، الجدول ١٥).

(١٥) مرجع مقدّم من مجلس الرؤساء التنفيذيين وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. إلا أن هذه الأرقام تنطوي على أوجه تفاوت. فالنساء يمثلن حالياً نسبة ١٧ في المائة فحسب من الموظفين الوطنيين في البعثات التي تضطلع بعمليات السلام.

الإجراءات الموصى بها

- أن يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية بإعداد منهجية ونموذج لجميع الكيانات لحساب الأهداف حسب الرتبة، ولوضع الأهداف وخط الأساس للكيانات التابعة للأمانة العامة.
- أن يشرع مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠١٨ في المرحلة ٢ من استراتيجية التكافؤ بين الجنسين مع التركيز على توسيع نطاق الاستراتيجية الحالية لكي تشمل الموظفين والموظفات من فئة الخدمات العامة والموظفات والموظفين الوطنيين على نطاق المنظومة. وبالنسبة إلى الكيانات القادرة على إدراج جميع أنواع الموظفين والموظفين في خطة تنفيذ الكيان من البداية، فإن هذا الإجراء يحظى بالتشجيع بشدة.
- أن تقوم هيئة الأمم المتحدة للمرأة بالتعاون مع مكاتب المنسقات والمنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية، والبعثات التي تضطلع بعمليات السلام حسب الاقتضاء، بإعداد قاعدة بيانات للموظفات الوطنيات وما يتمتعن به من مهارات وخبرات، لإنشاء مجموعة يمكن للمنظومة أن تقوم انطلاقاً منها بأنشطة توعية مخصصة بشأن الوظائف الدولية.
- أن تضع إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني، بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة والمكتب التنفيذي للأمن العام، استراتيجية مخصصة بالتشاور مع البلدان المساهمة بقوات لزيادة أعداد النساء في صفوف حفظة السلام وأفراد الشرطة في بعثات حفظ السلام بدرجة كبيرة.

الرصد وجمع البيانات

دعماً للرصد، يوصى باستخدام الكيانات منصات من قبيل لوحة متابعة للموارد البشرية لتيسير التحليل وإتاحة البيانات فوراً للمديرين والموظفين جميعاً رجالاً ونساءً وقت إدخالها. فعلى سبيل المثال، لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نظام نموذجي يوفر معلومات مستكملة عن جنس الموظفين وتوزيعهم الجغرافي، ويوفر أساساً لرصد التقدم المحرز وتحديد مواضع التأخر.

وسيؤدي توافر برامجيات تحليلية مستكملة إلى دعم عمليات الرصد على نطاق المنظومة أيضاً، وهي تتعرض حالياً لحالات تأخير كبيرة. وفي الوقت الحاضر، تقدم الكيانات بيانات ديمغرافية سنوية إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين وهيئة الأمم المتحدة للمرأة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر. وتستغرق عملية جمع البيانات والتحقق من صحتها وقتاً طويلاً، مما يؤدي إلى تأخير زمني مدته سنة أو أكثر. ولكي يتسنى تفعيل تدابير المساءلة المتصلة بالأهداف، من الضروري أن تكون البيانات حديثة قدر الإمكان. وفي المدى القريب، بينما يجري وضع نظم مناسبة للرصد الآني، يوصى بأن تقوم الكيانات بالإبلاغ عن التقدم الذي أحرزته إجمالاً بشأن الأهداف على جميع المستويات مرتين في السنة (انظر فرع "التنفيذ")^(١٦). وينبغي لكل كيان زيادة تواتر عمليات الرصد داخلياً والاسترشاد بها في القرارات المتعلقة بالتوظيف.

(١٦) في غضون ذلك، ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين وهيئة الأمم المتحدة للمرأة أن ينسقا معاً ويعملا على تبسيط عمليتي جمع البيانات وتجهيزها. ويمكن أن تمثل الخطة المتوسطة الأجل في أن يكون مجلس الرؤساء التنفيذيين مسؤولاً عن إنشاء منصة تحليلية وقاعدة بيانات يمكن لهيئة الأمم المتحدة للمرأة وغيرها من وكالات الأمم المتحدة اعداد التقارير انطلاقاً منها. وسيؤدي ذلك أيضاً إلى تمكين الوكالات فضلاً عن هيئة الأمم المتحدة للمرأة من تحويل الموارد من عمليتي الإبلاغ وجمع البيانات إلى توسيع نطاق تحليل البيانات، وتقديم مشورة سياسية معززة قائمة على الأدلة.

ويمكن إدخال تحسينات على عمليتي الرصد والإبلاغ على نطاق المنظومة فضلا عن الشفافية بقدر كبير عن طريق تطوير موقع شبكي مفتوح للعموم يمكن فيه للكيانات تحميل إحصاءات عن الخصائص الديمغرافية الحالية والأهداف والتقدم المحرز في كل مستوى من المستويات. وهذا سيمكن رئيسات ورؤساء الكيانات من معرفة التقدم المحرز في كل وكالة من وكالات الأمم المتحدة، وتقدير/مكافأة الوكالات التي تحقق مكاسب كبيرة. ويمكن أيضا أن يقترن بالأثر المتمثل في رفع المصادقية وزيادة الدعم المقدم من الدول الأعضاء والجهات صاحبة المصلحة الأخرى التي سيصبح في إمكانها الوصول إلى المعلومات بشفافية. وينبغي أيضا تشجيع إعداد تقارير موازية من جانب هيئات المجتمع المدني.

الإجراءات الموصى بها

- أن تقوم شبكة الموارد البشرية بحساب تكلفة الانتقال إلى منصات تحليلية تشمل المنظومة بأكملها وتتيح الرصد الآني للتغيرات الديمغرافية في القوة العاملة، والانتقال إلى نماذج مشابهة بحلول عام ٢٠١٩.
- تعمل الأمانة العامة حاليا على تطوير موقع شبكي مفتوح للعموم لتتبع الخصائص الديمغرافية للقوة العاملة. وسيصير ذلك الموقع متاحا بحلول الربع الثالث من عام ٢٠١٧. ويوصى بإضافة المنظومة بأكملها إلى هذا الموقع بحلول الربع الأخير من عام ٢٠١٧ وأن تنتقل ملكيته إلى أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين بمجرد إنشائه.
- أن تعمل هيئة الأمم المتحدة للمرأة مع الشركاء من المجتمع المدني على تشجيع إعداد تقارير موازية بشأن الاستراتيجية العامة، لضمان وضع الأمم المتحدة نموذجا للشفافية.

سبل أخرى لجمع البيانات

سيجري نشر صيغة منقحة من خطة العمل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة في عام ٢٠١٨، مصحوبة بمؤشرات مستكملة. وستتضمن مؤشرا مصنفا للتكافؤ بين الجنسين. وبما أن ٦٥ كيانا تقدم الآن تقارير بصدد خطة العمل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، سيوفر ذلك سبيلا إضافيا مهما لجمع البيانات، مع مراعاة القيود المتمثلة في أن البيانات تُجمع مرة واحدة في السنة، وهي قائمة بدرجة كبيرة على الإبلاغ الذاتي، ولا تخضع لعملية تدقيق. وسيجري استكمال البيانات أيضا من خلال الجهود المتواصلة التي تبذلها هيئة الأمم المتحدة للمرأة لجمع البيانات على نطاق المنظومة بشأن التعيينات، والارتقاء الوظيفي، وانتهاء الخدمة، واختيار/تعيين الموظفين والموظفين، واستخدام الموظفين والموظفين بناءً على ترتيبات دوام مرنة. وتعمل هيئة الأمم المتحدة للمرأة أيضا على جمع بيانات نوعية من خلال دراسة استقصائية ترسلها إلى جهات تنسيق الشؤون الإنسانية مرة كل سنتين بشأن السياسات والممارسات المتصلة بالشؤون الإنسانية المعمول بها في الكيان الذي تتبعه كل جهة تنسيق، بما في ذلك السياسات التيسيرية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والقيادة، والتوجيه، وهياكل الدعم. وتُنشر الممارسات الفضلى على نطاق المنظومة مرة كل سنتين في تقرير الأمين العام عن تحسين وضع المرأة.

القيادة والمساءلة

مع أن وتيرة التقدم المحرز في جزء كبير من منظومة الأمم المتحدة كانت بطيئة، فإن من الممكن إحداث تغيير سريع. وتشير أدلة مستمدة من عدد من الكيانات إلى أن التحوّل السريع ممكن إذا وقفت خلفه قيادات عليا متفانية واستند إلى تدابير للمساءلة. فعلى سبيل المثال، أطلق برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز خطة عمل للمسائل الجنسانية تتضمن أهدافاً واضحة وتركز على المساءلة والتطوير الوظيفي. وفي الفترة الممتدة بين آذار/مارس ٢٠١٣ وحزيران/يونيه ٢٠١٧، ارتفع عدد رئيسات المكاتب القطرية من ٢٣ في المائة إلى ٤٨ في المائة، وأصبح البرنامج قريباً من تحقيق التكافؤ في الوظائف من الرتبة ف-٥ والترتب العليا. ويشكل مركز التجارة الدولية مثالا آخر على كيان يسير في سبيله لإحداث تغيير سريع وجذري. ففي عام ٢٠١٥، كان المركز من بين بضع منظمات يفصلها عن تحقيق التكافؤ أكثر من عشر نقاط، إلا أن مديرتة التنفيذية حددت عام ٢٠٢٠ موعداً مستهدفاً للفئة الفنية عموماً. ويقترن هذا الهدف الطموح بالمساءلة، فالتكافؤ بين الجنسين أصبح الآن هدفاً إلزامياً في تقييمات أداء كبار الموظفين والموظفات على جميع المستويات، وبالتخطيط الفعال واتخاذ تدابير خاصة عند اختيار الموظفين والموظفات. ودوّنت هذه التدابير في نشرة للمديرة التنفيذية، مما منحها قوة مؤسسية. ويتسق التركيز على المساءلة مع الأدبيات الأوسع التي تبين أن المساءلة ربما تكون أهم عنصر في جعل القوة العاملة أكثر شمولاً. وتُظهر البحوث أن احتمال تحسين تمثيل الرجال والنساء يزيد بأكثر من الضعف في المنظمات التي لديها مقاييس جنسانية ونظم مساءلة أقوى.

المساءلة على كل مستوى من المستويات

من شأن مساءلة القيادات العليا مساءلة حقيقية مقرونة بتبعات في ما يتعلق بالأهداف أن يساعد في تعميم هذه الثقافة على نطاق أوسع داخل المنظمة، حيث أن ذلك سيوجه رسالة مفادها أن تحقيق التكافؤ والمساواة بين الجنسين مسؤولية جميع الموظفين والموظفات على جميع المستويات. وينبغي أن تتضمن اتفاقات كبار المديرين والمديرين أهدافاً وأن تتأكد القيادات العليا من أن جميع المديرين والمديرين المكلفين بالتعيين يستخدمون أهدافاً وأنهم مدركون لآثار قرارات التوظيف التي يتخذونها وأن يكون هدف كفاءة مكان عمل شامل للجميع جزءاً من تقييمات الأداء. وفي الوقت الراهن، يستخدم أقل من ربع الكيانات أهدافاً للتوظيف موجهة صوب تحقيق التكافؤ^(١٧). وينبغي أن تماثل المساءلة مستوى المسؤولية والسلطة المفوضة. فعلى سبيل المثال، لم تعد السلطة المفوضة إلى كبار المديرين والمديرين في الشبكات الوظيفية التي تمارس التنقل تشمل جميع قرارات اختيار الموظفين والموظفات، لكن ما زال من الممكن مساءلتهم بشأن تقديم قوائم تصفية تنقيد بالتكافؤ، وهو مجال في حدود سلطتهم. وفي حين أن الأهداف هي مؤشر التغيير الرئيسي المستخدم، فإنها مجرد مؤشر، ومن المتوقع أن تتحقق الأهداف باستخدام مجموعة الأدوات الواردة بالتفصيل في هذه الاستراتيجية، بدءاً من تهيئة بيئة عمل شاملة للجميع، مروراً بإيلاء الأولوية لإدارة المواهب، وصولاً إلى الاستخدام المتسق للتدابير الخاصة. وينبغي أن يشرك هذا النهج القوة العاملة بصورة فعالة بحيث يصبح انتهاج السلوكيات المنشودة حاجة أصيلة، وليس التزاماً مفروضاً على الموظفين.

(١٧) ٢٢ في المائة من الكيانات التي شملها استقصاء هيئة الأمم المتحدة للمرأة أفادت بأنها تستخدم أهدافاً للتوظيف (A/72/220).

الإجراءات الموصى بها
تشمل المساءلة على كل مستوى من هذه الاستراتيجية ما يلي:

الأمين العام للأمم المتحدة

- تضمين اتفاقات كبار المديرين والمديرين أهدافاً محددة ومرتبطة بمواعيد وخاصة بكل كيان لتحقيق التكافؤ على جميع المستويات، بالاستناد إلى المنهجية المبينة في فرع "تحديد الأهداف"؛
 - الطلب إلى الرئيسات والرؤساء التنفيذيين خارج الأمانة العامة التوقيع على اتفاقات مماثلة تتضمن أهدافاً محسوبة تُرصد ويُبلغ عنها بصورة طوعية إلى أمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين؛
 - رصد امتثال كبار المديرين والمديرين لتحقيق الأهداف ومساءلتهم بشأنها، بطرق منها اتخاذ إجراءات تصحيحية، وفي نهاية المطاف الطرد في حال عدم تحقيق الأهداف.
- وترد أدناه تدابير المساءلة التي يتعين اتخاذها في الأمانة العامة على أعلى المستويات. ويوصى بأن تدمج جميع الكيانات التي فُوضت إليها مسؤولية التوظيف تدابير مماثلة لمساءلة القيادات العليا ضمن إطار قواعدها وأنظمتها.

على نطاق الأمانة العامة -

رئيسات ورؤساء الإدارات/المكاتب/البعثات

- المسؤولية أمام رئيسة أو رئيس الكيان عن تحقيق الأهداف المحسوبة والمرتبطة بمواعيد والمحددة حسب الكيان والمستوى داخل الإدارات/المكاتب/البعثات.
 - عملية الإبلاغ الأولى في حزيران/يونيه ٢٠١٨ ستؤكد ما إذا كان الكيان في سبيله لتحقيق هدف التكافؤ بين الجنسين لعام ٢٠١٨. ويُقدّم دعم موجه إلى الكيانات التي ليست في سبيلها لتحقيق تلك الأهداف. واعتباراً من كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨، إذا لم يحقق الكيان أهدافه المتعلقة بالتكافؤ بين الجنسين لعام ٢٠١٨، توجه رئيسة أو رئيس الكيان إنذاراً إلى رئيسات ورؤساء الإدارات/المكاتب/البعثات، ويتم تزويدهم بالدعم، عند اللزوم، من المكتب المركزي للموارد البشرية في ذلك الكيان؛
 - إذا لم تتحقق الأهداف بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩، تُسحب سلطة اختيار الموظفين والموظفين في الإدارة/المكتب/البعثة للرتبة (الرتب) حيث النساء أقل من الرجال، ويتخذ المكتب المركزي للموارد البشرية جميع قرارات الاختيار في تلك الرتبة (الرتب) لمدة سنة واحدة؛
 - إذا لم تتحقق الأهداف في السنة التالية عقب استعادة سلطة اختيار الموظفين والموظفين، يُحال الأمر إلى الأمين العام مباشرة للبت فيه.

شاغلان وشاغلون منصب مساعد/نائب رئيسات ورؤساء الإدارات/المكاتب/البعثات

- يخضعون للمساءلة عن تقديم الدعم إلى رئيسات ورؤساء الإدارات/المكاتب/البعثات في تحقيق الأهداف السنوية، وتدرج أهداف/نتائج الأداء المتعلقة بالمساواة والتكافؤ بين الجنسين في خطط عملهم السنوية/اتفاقاتهم/تقييمات أدائهم.

على نطاق المنظومة

جميع الموظفين والموظفين المكلفين بمسؤولية الإشراف/التعيين

- الإقرار بالحالة الإحصائية للإدارة في مجال التكافؤ بين الجنسين وبالأثار المترتبة على الاختيار وإعطاء الموافقة النهائية عليها شخصياً قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن المرشحة أو المرشح^(١٨)؛
- تضمين خطط العمل هدفاً محدداً وقابلًا للقياس ويمكن تحقيقه وذا صلة ومحدد المدة، يتصل بالإسهام في تحقيق المساواة والتكافؤ بين الجنسين، وتضمن تقييم الأداء تقييماً لأداء الموظفة أو الموظف في هذا المجال، بما في ذلك تنفيذ التدابير الخاصة بتنفيذاً متسقاً وتهيئة بيئة عمل مؤاتية. وقد بدأ مكتب الأمم المتحدة في جنيف تنفيذ ذلك اعتباراً من نيسان/أبريل ٢٠١٧.

أرفع موظفة مسؤولة أو موظف مسؤول عن إدارة الموارد البشرية

- أن تشمل خطة العمل وخطة الأداء السنوية لهذه الموظفة أو الموظف المسؤولية عمّا يلي:
- تزويد المديرية أو المدير المكلف بالتعيين بأحدث المعلومات عن التوازن بين الجنسين على المستوى ذي الصلة قبل عملية التوظيف، ومعلومات مصنفة حسب نوع الجنس في كل مرحلة من مراحل التوظيف، والتأكد من أن المديرات والمديرين المكلفين بالتعيين يدركون آثار قرار التعيين على الأهداف الإجمالية للتكافؤ ويعطون الموافقة النهائية عليها شخصياً؛
- رصد التقدم المحرز في ضوء الأهداف السنوية على جميع المستويات؛
- كفاءة تنفيذ التدابير الخاصة بتنفيذاً متسقاً.

تقدير ومكافأة تحقيق أهداف التكافؤ بين الجنسين

- سيتطلب تحقيق تكافؤ الجنسين جهداً كبيراً، وينبغي بالتوازي مع المساءلة أن يمنح تقديرٌ علي للأشخاص في حال تقديم أداء جيد والتحلي بروح قيادة إيجابية، وأن تمنح حوافز حقيقية لإحداث التحوّل المؤسسي. وينبغي أن تُستخدم الموارد المؤسسية واستثمارات الدول الأعضاء للتأكد من أن الفوائد تعود على الأقسام التي تؤسس لأفضل الممارسات في مجال التكافؤ بين الجنسين.

الإجراءات الموصى بها

- أن يعمل المكتب التنفيذي للأمم المتحدة مع المنظومة للتأكد من أن الموارد المخصصة للبرامج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين أيسر منالاً للكيانات والأقسام في الكيانات التي

(١٨) تمشياً مع قرار لجنة السياسات لعام ٢٠١٣.

أحرزت تقدماً كبيراً في مجال التكافؤ، وأن يعمل مع الدول الأعضاء للتشجيع على توفير حوافز مماثلة؛

- أن يُحتفى بالمديرات والمديرين من جميع المستويات الذين يحققون أهدافهم و/أو يتبعون ممارسات جيدة لدعم المساواة والتكافؤ بين الجنسين، في الشبكات الداخلية للكيانات والمواقع الشبكية المتصلة بالقضايا الجنسانية وفي اللقاءات المفتوحة وعن طريق جائزة الأمين العام السنوية للمساواة بين الجنسين، وكذلك من خلال أي وسائل أخرى متاحة؛

- على غرار الدعوة الواردة في قرار سابق للجنة التنفيذية، تشجيع كبار المديرات والمديرين على الاقتداء بالأمين العام والانضمام إلى مبادرة مناصرات ومناصري المساواة بين الجنسين وتقديم التزامات محددة وعملية وطموحة لتعزيز المساواة والتكافؤ بين الجنسين، كلٌّ في منظمته ومنظمتها.

التوظيف والاستبقاء والتدرج الوظيفي وإدارة المواهب التدابير الخاصة

لطالما اعتُرف بالتدابير الخاصة المؤقتة^(١٩) باعتبارها عناصر بالغة الأهمية في تحقيق تكافؤ الفرص والتغلب على التحيز الجنساني المتأصل في عملية التوظيف، سواء في الحكومات الوطنية أو القطاع الخاص أو الأمم المتحدة. وتستند هذه التدابير إلى قانون المعاهدات الدولية، وعلى وجه الخصوص اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وهي أكثر معاهدة دولية مصدق عليها^(٢٠)، وتنادي بها الأمم المتحدة بصورة منتظمة في ما يتعلق بالدول الأعضاء.

وفي إطار الأمم المتحدة، أبرزت عدة تقارير استعراض أهمية التدابير الخاصة، وينتقد العديد من الكيانات شكلاً أو آخر من التدابير الخاصة. واعتمدت الأمانة العامة أيضاً سياسات هامة في هذا الصدد، من أبرزها الأمر الإداري للموظفين لعام ١٩٩٩ وقرار لجنة السياسات لعام ٢٠١٣، وكلاهما يركز على اتخاذ تدابير خاصة لزيادة التكافؤ بين الجنسين. وعلى الرغم من هذه التوصيات والسياسات، لا يزال التنفيذ يواجه مقاومة حقيقية. فنصف الكيانات فقط يفيد بأنه يستخدم تدابير خاصة مؤقتة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين^(٢١)، وفي بعض الأحيان، تقف ادعاءات التمييز حائلاً أمام التنفيذ.

(١٩) ذكرت اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة أن التدابير المؤقتة تضم مجموعة واسعة من الأدوات والسياسات والممارسات التشريعية والتنفيذية والإدارية وغيرها من الأدوات والسياسات والممارسات التنظيمية، من قبيل برامج الاتصال أو الدعم، والمعاملة التفضيلية، والتوظيف والترقية للفتيات المستهدفة، ووضع أهداف عددية مقرونة بجداول زمنية، ونظم الحصص.

(٢٠) تقتضي الاتفاقية بأن تتخذ الأمم المتحدة "كل التدابير المناسبة، بما في ذلك التشريع، لكفالة تطور المرأة وتقديمها الكاملين" (المادة ٣). ويشمل ذلك اتخاذ تدابير خاصة مؤقتة تستهدف التعجيل "بالمساواة الفعلية بين الرجل والمرأة لا تُعتبر تمييزاً كما تحدده هذه الاتفاقية، ولكنه يجب ألا يستتبع بأي حال، كنتيجة له، الإبقاء على معايير غير متكافئة أو منفصلة؛ كما يجب وقف العمل بهذه التدابير عندما تكون أهداف التكافؤ في الفرص والمعاملة قد تحققت" (المادة ٤-١).

والتدابير الخاصة الحالية إما غير كافية أو تُنفَّذ بطريقة مخصصة. فعلى سبيل المثال، تبين أن اشتراط وجود امرأة من بين كل ثلاثة أشخاص في قوائم التصفية محدود الأثر. وتُظهر بحوث خارجية أن وجود امرأة واحدة على قائمة التصفية يُعتبر وجوداً رمزياً: فحين يوصى بامرأة واحدة فقط، لا تتعدى فرصة اختيارها ٥ في المائة فقط؛ لكن عند وجود امرأتين أو أكثر، تففز هذه النسبة إلى ٣٥ في المائة^(٢٢). لكن حتى هذا الشرط، على ضعفه، لا يُنفَّذ تنفيذاً متسقاً. وكمثال على ذلك، من بين ٧٦٤ وظيفة شاغرة من الرتبة ف-٥ في الأمانة العامة خلال الفترة ٢٠١٠ إلى ٢٠١٥، كانت قوائم الترشيحات الموصى بها في ٤١ في المائة منها تضم ذكورا فقط^(٢٣). وهذا يدل على أهمية السياسات التي تفرض تكافؤ الفرص وتتغلب على التحيزات الهيكلية في التوظيف والاختيار. ولن يتسنى تحقيق أهداف التكافؤ دون اتخاذ تدابير خاصة، وحيث اعتمدت هذه التدابير، أفضت إلى نتائج حقيقية. ولسوء الحظ، حتى الآن، أدى الاستخدام غير المتسق والافتقار إلى آليات للمساءلة والطابع المخصص للتدابير الخاصة إلى الحد من أثرها في المنظمة.

ولذلك، توصي فرقة العمل بأن تنقذ المنظمة ككل التدابير الخاصة القائمة تنفيذاً متسقاً، وبأن تضع مجموعة محدودة من التدابير الإضافية. وتندرج هذه التدابير كلها في مجال الاختيار والتعيين والترقية، ومن المفترض ردها بتدابير خاصة بالاتصال بالمرشحات والمرشحين خارج المنظمة وداخلها وبالتطوير الوظيفي والاستبقاء. وهذه التدابير ذات طابع مؤقت، حيث ينبغي استخدامها للمساعدة في تحقيق التكافؤ ثم وقف العمل بها، لكن ينبغي أيضاً أن تكون في المتناول في حال لم يدم التكافؤ. ويتوقف نجاح جميع التدابير على كل من قوة واتساق تنفيذها على جميع المستويات وما يقابلها من آليات مساءلة، لكن ينبغي الاعتراف أيضاً بأن التدابير الخاصة يُقصد بها أن تكون أدوات إيجابية تدعم المديرين والمديرين المكلفين بالتعيين، وليس تدابير عقابية.

ويوصى بأن يراجع كل كيان تدايره الحالية ومدى فعاليتها، وأن يعتمد مجموعة تتألف من طبقات من التدابير الخاصة لتنفيذها على الفور. فتتضمن الطبقة الأولى تدابير ينبغي تنفيذها طيلة الوقت. واستناداً إلى الممارسات الفضلى القائمة على نطاق المنظومة، فإن تدابير الطبقة الأولى التي يجب على الجميع تنفيذها تنفيذاً متسقاً ينبغي أن تشمل في الحد الأدنى ما يلي:

- **إلزام المديرين والمديرين المكلفين بالتعيين التوصية بما نسبته ٥٠ في المائة من المرشحات و ٥٠ في المائة من المرشحين للاختيار من بينهم لشغل جميع أنواع الوظائف الشاغرة على جميع المستويات، بما في ذلك المناصب العليا. وإذا تعذر ذلك بسبب عقبات تتعلق بالمجموعات الوظيفية أو أهداف الوظائف، فينبغي تقديم تبرير مكتوب؛**
- **زيادة مجموعة المتقدمات والمتقدمين للوظائف، بما في ذلك عدد النساء اللواتي سيتم الاختيار من بينهن، ووقف العمل مؤقتاً بالشروط التقييدية من الوصف الوظيفي لجميع المتقدمات والمتقدمين للوظائف. وهذه تختلف باختلاف الكيان، لكنها ستشمل مثلاً إزالة الشروط المتعلقة بمدة شغل الوظيفة أو بعدد التنقلات الأفقية اللازمة للتأهل لتقديم طلبات التعيين في مستوى أعلى؛**

Stefanie K. Johnson, Stephanie K, Hekman, David R. and Elsa Chan, "If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired." Harvard Business Review, 26 April 2016. <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>.

(٢٣) المصدر: HR Insight.

- إذا لم يرد بناءً على إعلانات الشواغر طلبات من إناث بنسبة ٢٠ في المائة بالحد الأدنى، تُعيّن على المديرات والمديرين المكلفين بالتعيين تقديم تبرير مكتوب بشأن تدابير الاتصال الإيجابية المتخذة لاستقطاب طلبات من نساء. وفي حال عدم تقديم تبرير قوي، تُمدد مدة الشواغر أو يُعاد فتحها.

وتُشجّع فرادى الكيانات على توسيع هذه القائمة من التدابير المؤقتة الدنيا لتشمل على سبيل المثال إنشاء تحالفات بين الوكالات للكيانات التي لديها شروط متباينة للمرشحات والمرشحين من داخل كل كيان ومن خارجه، وعلى معاملة المرشحات من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المشاركة في تلك التحالفات كمرشحات داخلية عندما تكون الأولوية في عملية الاختيار للمرشحات والمرشحين الداخليين. ومن الأمثلة الأخرى على التدابير التي تشكّل ممارسات جيدة ما يلي:

- يضع البرنامج الإنمائي مجموعات ترشيح من النساء حصراً للمكاتب التي تنخفض فيها نسبة تمثيل النساء عن ٤٥ في المائة، وقد عزّز مساءلة المديرات والمديرين عن تحقيق أهداف تحقيق التوازن بين الجنسين؛

- صدرت مؤخراً دعوة "للنساء من بلدان الجنوب فقط" للالتحاق بقائمة مستشارات ومستشاري السلام والتنمية (البرنامج الإنمائي/إدارة الشؤون السياسية)؛

- تلغي كيانات متعددة ترتيب المرشحات والمرشحين الموصى بهم للسماح بقدر أكبر من الحرية في عملية الاختيار النهائي، ولمقارنة مؤهلات المرشحات والمرشحين باحتياجات الوظائف الشاغرة، وليس فيما بينهم؛

- يطبّق كل من البرنامج الإنمائي ومفوضية شؤون اللاجئين معايير مدة شغل الوظيفة تطبيقاً مرناً في ما يتعلق بالمرشحات؛

- تعتبر مفوضية شؤون اللاجئين النساء اللواتي انتهت خدمتهن مرشحات داخلية لعدد من السنوات بعد انتهاء الخدمة، والأمر نفسه ينطبق على النساء من وكالات أخرى.

وفي حال لم تكن الكيانات على المسار الصحيح لتحقيق المساواة بين الجنسين، ينبغي إنشاء طبقة ثانية تتألف من تدابير خاصة أقوى. وينبغي أن يشمل ذلك إلزام كبار المديرات والمديرين ممن لم يحققوا أهدافهم في السنة السابقة تقديم أسباب مكتوبة تفسّر ذلك، وتقديم خطة لتصحيح الوضع، وتقارير نصف سنوية إلى حين تحقيق تلك الأهداف. وإذا لم تتحقق الأهداف للسنة، تصبح التدابير الخاصة من الطبقة الثالثة نافذة تلقائياً، وتشمل إلزامية اختيار النساء من القائمة الموصى بها. وفي الأمانة العامة، ينبغي أن يتضمن ذلك تحديث الأمر الإداري ST/AI/1999/9 وتطبيقه تطبيقاً متسقاً^(٢٤).

(٢٤) الوثيقة ST/AI/1999/9 التي تحمل عنوان "تدابير خاصة لتحقيق المساواة بين الجنسين" هي أحدث أمر إداري بشأن التدابير الخاصة، وهي صالحة وقابلة للتطبيق على نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة. وينص هذا الأمر الإداري على أن الشواغر في الفئة الفنية والفئات العليا (في الرتب التي لم يتحقق فيها التكافؤ بين الجنسين) "يجب ملؤها عند وجود مرشحة أو أكثر بإحدى هذه المرشحات" إذا "كانت مؤهلاتها تساوي أو تفوق إلى حد بعيد مؤهلات المرشحين الذكور المنافسين". وترعى التدابير الواردة في الأمر الإداري ST/AI/1999/9 في حال استيفاء شروط الجدارة ولم يكن هناك تعارض مع تطبيق المادة ١٠١. ويُذكر أن محكمة الأمم المتحدة أيدت مراراً في اجتهاداتها القضائية الأمر الإداري ST/AI/1999/9 في قضايا لمشتكيات ومشتكين على حد سواء.

الإجراءات الموصى بها

- ينبغي أن تبيّن استراتيجية التنفيذ لكل كيان بالتفصيل استخدام التدابير الخاصة على نطاق الطبقات الثلاث: الطبقة الأولى تُستخدم طوال الوقت (بما في ذلك التدابير الدنيا المفصلة أعلاه)؛ والطبقة الثانية تُستخدم عندما لا تكون الكيانات على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها؛ والطبقة الثالثة تُستخدم إذا لم تتحقق الأهداف لمدة سنة واحدة. وتتضمن الطبقة الثالثة إلزامية اختيار النساء من قائمة التزكية أو التصفية أو شكلاً آخر من هذه السياسة؛
- على صعيد الأمانة العامة: أن ينقح مكتب إدارة الموارد البشرية ويحدّث الأمر الإداري ST/AI/1999/9 ليعكس التغييرات في طرائق التعاقد وقواعد الاختيار، ويحدد متى يُطبق هذا التدبير، ويعدّل الصياغة لتنفيذ بأنه إذا أوصى بمرشحة، وقع عليها الاختيار تلقائياً. وينبغي أن تتضمن جميع الأوامر الإدارية اللاحقة بشأن سياسات اختيار الموظفين والموظفين تدابير خاصة؛
- ينبغي ألا تطبق التدابير الخاصة فقط عند التوظيف، بل أيضاً عند تقليص حجم الوظائف، فمثلاً، إذا تساوى مرشح ومرشحة، استُقبلي على المرشحة.

الاتصال لأغراض التوظيف - تجميع الموارد الجماعية

يتطلب تحقيق التكافؤ بين الجنسين في إطار زمني معجل بذل جهود كبيرة في مجالي الاستقطاب والاتصال، داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها على السواء. والمهام المتعلقة بالاستقطاب والاتصال في الأمانة العامة وفي كل كيان من كيانات الأمم المتحدة على نطاق المنظومة مستقلة إلى حد بعيد. فعلى الرغم من احتمال إيغاد بعثات اتصال مشتركة إلى الدول الأعضاء وإصدار إعلانات شواغر مشتركة، عادةً ما يقوم كل كيان بشكل فردي باستقطاب الكفاءات المطلوبة لشغل شواغره، وبوضع الاستراتيجيات والأدوات والنهج والقوائم وقواعد البيانات الخاصة به على النحو الذي يتماشى مع قدراته. وفي حين أن بوسع الزميلات والزملاء تبادل أفضل الممارسات والدروس المكتسبة بشكل غير رسمي، لا توجد أية آلية رسمية مشتركة بين الهيئات تُعنى بتزكية المرشحات، كما لا توجد قاعدة مركزية يمكن لجميع الهيئات الوصول إليها وتضمّن بيانات النساء المؤهلات اللواتي يشغلن مناصب عليا أو خلاف ذلك. ولذلك، تعمل كيانات عديدة في الوقت الراهن على وضع قائمة وقاعدة بيانات وشبكات خاصة بها مكرّسة للنساء المؤهلات المرشحات لشغل المناصب العليا، وكثيراً ما توسّع نطاق تعريف مصطلح "المناصب العليا" لتشمل الوظائف من الرتب ف-5 ومد-1 ومد-2. ويُطبق هذا الاستخدام الجزئاً للموارد كذلك في عمليات التوظيف في جميع الرتب، وهو استخدام غير رشيد للموارد وعقبة أمام تحسين أوجه الكفاءة في نفس الوقت.

والتحدي الذي يواجهه تحقيق التكافؤ بين الجنسين داخل منظومة الأمم المتحدة هو تحدّ مشترك. فعلى الرغم من أنّ الاحتياجات من المواهب لدى كلّ هيئة قد تكون خاصة بولايتها، فإن هناك فرصاً للتعاون في إنشاء قواعد مشتركة لبيانات النساء المؤهلات ولإيجاد حوافز للتعاون في عملية استقطاب المواهب التي تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب قدراً كبيراً من الموارد. ويتيح التعاون على نطاق المنظومة بغرض تحسين الأداء والفعالية، على النحو المبيّن في نموذج الاستعراض الشامل الذي يجري كل

أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية وفي نموذج توحيد الأداء، المجال للنظر في جدوى إنشاء هيكل مشترك للأمم المتحدة في مجال الاستقطاب والاتصال يمكن في إطاره الاستعانة بمصادر خارجية على نحو جماعي، ويعود بالمنفعة على جميع الهيئات ويدعمها في توظيف النساء المؤهلات بما يتماشى مع احتياجاتها. وينبغي دعم المبادرات الناجحة القائمة، مثل مبادرة وضع قائمة مخصصة للنساء المؤهلات المرشحات لشغل المناصب العليا (المشار إليها أدناه) وتكريسها نموذجاً يُحتذى في قطاعات أخرى.

مبادرة وضع قائمة مخصصة للنساء المؤهلات المرشحات لشغل المناصب العليا في عمليات الأمم المتحدة للسلام

في عام ٢٠١٣، شرعت إدارة الدعم الميداني في تنفيذ مبادرة "وضع قائمة مخصصة للنساء المؤهلات المرشحات لشغل المناصب العليا"، التي تمثلت في إعداد قائمة مؤلفة أساساً من مرشحات خارجيات لشغل المناصب من الرتبتين مد-١ ومد-٢ في عمليات السلام في مجالات الإعلام والشؤون السياسية والشؤون المدنية وسيادة القانون. ووجهت دعوة عامة على الصعيد العالمي لجذب المرشحات، أسفرت عن تقديم أكثر من ٧٥٠ طلباً من قبل مرشحات من ٩٢ بلداً. وبعد ذلك، تم فحص مدى ملاءمة هؤلاء المرشحات، وقامت هيئة مشتركة بين الإدارات باختيار مجموعة أولية منهن. وجرى توجيه المرشحات اللواتي شملتهن القائمة المخصصة إلى الشواغر المناسبة، وحصلن على الدعم في عملية إعداد طلباتهن وطوال عملية التقييم. وجرى كذلك مواكبة المرشحات اللواتي وقع عليهن الاختيار في دورات تدريبية قبل النشر، مثل الدورة التدريبية لكبار قادة البعثات. وحصلت المرشحات أيضاً على بعض الدعم المحدود بعد النشر من قبيل تقديم الإرشاد. وتُقدت حوالي عشر عمليات نشر من خلال هذه المبادرة، التي تم تمويلها من مصادر خارجية عن الميزانية من المملكة المتحدة وهولندا واليابان.

الإجراء الموصى به

- أن تصدر شبكة الموارد البشرية تفويضاً لإجراء دراسة ترمي إلى جرد جميع القوائم المخصصة وقوائم الترشيحات المقبولة وقواعد البيانات الموجودة داخل منظومة الأمم المتحدة والتي تشمل أسماء الأشخاص المؤهلات المرشحين لشغل المناصب العليا، وإلى اقتراح منصة مشتركة من أجل تبادل بيانات النساء المؤهلات المرشحات لشغل المناصب العليا (من الرتبة ف-٥ والرتب العليا)، وذلك على نطاق المنظومة ككل.

التصدي للتحيز اللاشعوري في عملية التوظيف

يمكن أن يؤدي التحيز الجنساني إلى التمييز عن غير قصد في عمليات الاختيار. ويمكن أن يؤثر هذا التحيز على تقييم السيرة الذاتية وتقييمات الأداء وخطابات التوصية، وكذلك على تقييم الأداء أثناء العمل. ومن شأن ضمان وصول أعداد أكبر من النساء المؤهلات إلى كل مرحلة من مراحل عملية تقديم طلب التوظيف، وتشكيل أفرقة تقييم تكون متوازنة من حيث عدد أعضائها من الجنسين، أن يضمننا إلى حد ما تقييم المرشحات بمزيد من الدقة.

ويشكّل انخفاض عدد النساء المتقدّات أحد العوامل المساهمة في عدم إحراز تقدم نحو تحقيق التكافؤ بين الجنسين. وتساهم عدة عوامل في انخفاض عدد المرشحات عن عدد المرشحين. وتشير البحوث إلى أنّ النساء غالباً ما يختزن عدم التقدم للوظائف التي لا يستوفين نسبة ١٠٠ في المائة من المتطلبات الخاصة بها، في حين يتقدّم الرجال لهذه الوظائف أو يعربون عن اهتمامهم بشغلها حتى ولو كانوا لا يستوفون سوى نسبة ٦٠ في المائة من متطلباتها^(٢٥). وينبغي التنبّه لضمان ألاّ تنطوي إعلانات الشواغر، حيثما ينطبق ذلك، ومواصفات الوظائف على تحيّز لاشعوري؛ وضمان أن تحدّد الاختصاصات بطريقة أكثر حيادية من حيث نوع الجنس وأن تشجّع هذه الاختصاصات النساء صراحة على التقدم للوظيفة؛ وألاّ يتضمن توصيف الوظيفة إلا المعايير الضرورية للمهام المرتبطة بها؛ وأن تُحذف من هذه الإعلانات المؤهلات غير الأساسية التي قد تحدّ من عدد المتقدّات للوظيفة.

الإجراءات الموصى بها

- أن تطلب جميع الكيانات من المديرات والمديرين المكلفين بالتعيين حضور دورات تدريبية في مجال القضاء على التحيز اللاشعوري في مكان العمل، بصفة عامة، وفي تصميم الوظائف وتوصيفها ووضع إعلانات الشواغر، بصفة خاصة، لزيادة الوعي وتوحيد الممارسات على نطاق المنظومة. وينبغي تنفيذ هذا الإجراء في الرتبة مد-١ والرتب العليا في بداية الأمر، وعلى نطاق المنظومة ككلّ بعد ثلاث سنوات.
- أن يبحث كل كيان في وضع طرق لحجب المعلومات الشخصية، بما في ذلك الحالة الاجتماعية وعدد الأطفال، عن المديرات والمديرين المكلفين بالتعيين خلال عملية التوظيف.
- أن يضع قسم الموارد البشرية المركزي لكل كيان معايير تتعلق بكل مجموعة من الاختصاصات، بغية التأكد من أنّها تتضمن المؤهلات الأساسية للوظيفة فقط وليس المعايير غير الضرورية.

استبقاء الموظفين وتدرجهم الوظيفي وإدارة المواهب

يتطلّب ضمان تشكيل قائمة مخصّصة للنساء الموهوبات المرشحات لشغل المناصب القيادية في المستقبل التركيز على إدارة المواهب، بدءاً من الوظائف الأدنى رتبة. ولن تتحقق الرؤية المتمثلة في تشكيل قوة عاملة عاملة ومتنوّعة حقاً إلا عن طريق تحديد المديرات والمديرين المبتدئين والمتوسّطي الرتبة في وقت مبكر ورعايتهم، ولا سيما النساء من بلدان الجنوب. كما ينبغي أن يحظى جميع الموظفين والموظفات داخل المنظومة بفرصة النظر في تعيينهم، وألاّ يحول بينهم وبين شغلها إلا عدم استيفاء المؤهلات والمعايير المطلوبة. ومن شأن ذلك أن يتيح للمنظومة دعم المواهب الداخلية ورسم مسارها الوظيفي بأقصى قدر من الفعالية، والاستفادة من مجموعة الخبرات والتجارب المتاحة، وزيادة عدد النساء المؤهلات اللواتي يُنظر في تعيينهنّ في وظائف مختلفة. ويمكن للهياكل المؤسسية للتوجيه والدعم أن تؤثر إلى حد بعيد على استبقاء وتدرج الموظفات والموظفين، وأن تؤدي إلى بناء شبكات لدعم الأقران. ويجري بالفعل تنفيذ عدد من المبادرات في هذا الشأن داخل الكيانات وفي ما بينها. فقد أنشأ مكتب الأمم المتحدة في نيروبي،

(٢٥) <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>

على سبيل المثال، شبكة من الموظفين من الرتبة ف-5 في جميع الكيانات البالغ عددها ٦٠ كياناً. وفي نيويورك، تعمل منظومة الأمم المتحدة وعدد من البعثات معاً لإطلاق مبادرة جديدة بعنوان "المرأة في القيادة والتنمية" تهدف إلى إتاحة حيز للتصدي للتحديات التي تواجهها المرأة على درب تدرجها الوظيفي وإنشاء شبكة غير رسمية لتقديم الإرشاد.

ويتناول الفرع المعنون "البيئة المؤاتية" كثيراً من العوامل التي نعرف أنها تؤثر على استبقاء الموظفين، وذلك في ما يتعلق بظروف العمل. إلا أنّ رصد التنفيذ المتسق للسياسات وآثارها والحصول المستمر على المعلومات في هذا الشأن سيساعدان على تصحيح المسار وتبيان التدابير اللاحقة التي يتعين اتخاذها.

الإجراءات الموصى بها

- أن يُسمح لجميع موظفات وموظفي منظومة الأمم المتحدة بتقديم طلباتٍ لشغل المناصب التي يستوفون متطلباتها (خلافًا للنظام الحالي الذي يسمح للموظفة أو الموظف بالتقدم فقط للوظائف الأعلى من الوظيفة التي يشغلها برتبة واحدة) ومن شأن ذلك أن يؤثر على الرتب العليا - المستويات الإدارية من رتبة مد-١ إلى رتبة أع م على سبيل المثال - ومن الرتبة ف-٥ إلى الرتبة مد-٢، وكذلك من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية)

- أن يطبق كل كيان نظاماً لتوجيه الموظفات من قبل موظفات وموظفين على السواء، وأن تشارك في هذا النظام موظفات من جميع الفئات وموجهة أو موجهة أعلى رتبة منهن؛ وأن تضع شبكة إدارة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين مذكرة إرشادية تتضمن الممارسات الجيدة في مجال تطوير هذه الشبكات.

- أن تكون الدراسات الاستقصائية بشأن مدى إشراك الموظفين واستبيانات و/أو مقابلات نهاية الخدمة إلزامية على نطاق المنظومة، بغض النظر عن الفئة أو الرتبة. وينبغي عدم الكشف عن هوية المجيبين، كما ينبغي إدارة الاستبيانات/المقابلات، حيثما كان ذلك ممكناً، من قِبل طرف ثالث، وكذلك تشارك الردود بشفافية على نطاق الكيان المعني والاسترشاد بها في وضع السياسات. ويمكن استخدام نهج تدريجي عند اللزوم بسبب قلة الموارد.

- أن يقترح الأمين العام مبادرة تجريبية لإدارة المواهب تشمل ٥٠ موظفةً وموظفاً على نطاق منظومة الأمم المتحدة، مع التركيز على النساء من بلدان الجنوب اللواتي يشغلن مناصب من الرتبين ف-٢ وف-٣. وينبغي أن يتولى مكتب إدارة الموارد البشرية قيادة هذه المبادرة، بالتشاور الوثيق مع شبكة الموارد البشرية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق. ويتعين اختيار الموظفات والموظفين من جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة، بمن فيهم المدرجة أسماؤهم على قوائم برنامج الأمم المتحدة للفنيين الشباب، وتوفير الفرص والخبرات لهم ولهم بغية تزويدهم بالمهارات المناسبة لتبوء المناصب القيادية في المستقبل.

التعيينات في المناصب العليا

يتمتع الأمين العام بسلطة تقديرية تحوِّله تعيين موظفات وموظفين من الأمم المتحدة في مناصب برتبيّ وكيل أمين عام وأمين عام مساعد. وتوفّر هذه التعيينات فرصة فريدة للتقدّم باتجاه تحقيق التكافؤ، بوتيرة سريعة، في أعلى مستويات المسؤولية، وهي المستويات التي يُسجّل فيها أكبر تفاوت بين الجنسين. وتنطوي فئة التعيينات في الوظائف العليا على ثلاثة مسارات اختيار رئيسية (يشار إليها في ما يلي باسم الفئات الفرعية)^(٢٦):

- ١' التعيينات لمنصبي وكيل الأمين العام (و أ ع) وأمين العام المساعد (أ ع م) ضمن الصلاحية التي يتمتع بها الأمين العام؛
- ٢' رئيسة/رئيس البعثة ونائبة/نائب رئيسة/رئيس البعثة (من الرتبتين أ ع م و و أ ع كذلك)؛
- ٣' منسقة مقيمة/منسق مقيم.

وعلى الرغم من القواسم المشتركة الكثيرة بين هذه الفئات الفرعية الثلاث، تتطلب الاختلافات في وظائف كل فئة منها وطبيعة الأدوار المتعلقة بها وآليات التوعية والتقييم والتعيين الخاصة بها استخدام نهج واستراتيجيات مختلفة لتحقيق التكافؤ. فعلى سبيل المثال، يتطلّب جذب النساء إلى المناصب العليا لتعيينهنّ رئيسات ونائبات رؤساء للبعثة (وهي وظائف لا يُعلن عنها عادةً) اعتماد نهج مختلفة عن تلك المتبعة في التعيينات في المقر. على سبيل المثال، وضع قسم التعيينات في المناصب العليا التابع لإدارة الدعم الميداني استراتيجيةً محدّدة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في صفوف رئيسات/رؤساء ونائبات/نواب رؤساء البعثات بحلول الموعد النهائي المحدّد، وهي تعمل على تنفيذها. وتعتبر فئة المنسقات والمنسقين المقيمين الفئة الوحيدة في منظومة الأمم المتحدة التي بات فيها تحقيق التكافؤ على مستوى المناصب العليا وشيكاً (تبلغ نسبة النساء ٤٦ في المائة في الوقت الراهن)^(٢٧). ويمكن استخلاص دروس هامة من عملية التعيين في نظام المنسقين المقيمين وتطبيقها في عمليات التعيين في المناصب العليا الأخرى وفي منظومة الأمم المتحدة عموماً - ومنها الاستخدام الصريح للغة التمييز الإيجابي واستهداف النساء من بين المتقدمين على طلب الوظائف بشكل خاص.

وتشمل فئة كبار القادة أيضاً المستشارين الخاصين، والممثلين الخاصين للأمين العام في مواضيع معيّنة، والمبعوثين الخاصين الذين يشكّلون فئة فرعية تضمّ على الأرجح العدد الأدنى من النساء بين جميع الفئات، ولا سيما المبعوثين الخاصين الذين يركزون على عمليات الوساطة. وتضمّن قرار صادر عن اللجنة التنفيذية مؤخراً طلباً بوضع استراتيجية بشأن توسيع مجموعة المبعوثين الرفيعة المستوى وكبار الوسطاء، مع التركيز بوجه خاص على إضافة وسيطات إلى هذه المجموعة. وقد وُضعت هذه الاستراتيجية التي تتولى الآن إدارة الشؤون السياسية تنفيذها بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وقسم التعيينات في

(٢٦) تشمل هذه الصلاحية تعيين موظفات وموظفين في المكتب التنفيذي للأمين العام، وتعيين المبعوثات والمبعوثين الخاصين وكذلك الموظفين والوظيفيين برتبيّ أمين عام مساعد ووكيل أمين عام (قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٥١). ولم تدرج هنا فئة قادة القوات ومفوضي الشرطة، على الرغم من أن الأمين العام هو الذي يتولى هذه التعيينات أيضاً، ومع أن هذه الفئة تشكل جزءاً من فريق القيادة العليا التابع له في الميدان. ويرشح شاعغلات وشاعلو الوظائف من قبل دولهم الأعضاء ويُعارون منها.

(٢٧) مكتب تنسيق العمليات الإنمائية (٢٠١٧).

المناصب العليا التابع لإدارة الدعم الميداني، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والمكتب التنفيذي للأمين العام للأمم المتحدة^(٢٨).

ويتطلب النجاح في تحقيق التكافؤ بين الجنسين في صفوف كبار القادة اتباع نهج متعدد الجوانب. وفي حين يمكن رفع الأرقام في بداية الأمر عن طريق زيادة عدد النساء اللواتي يتم اختيارهن وتعيينهن، لا بدّ بعد ذلك من ضمان استمرار هذا المنحى وتيسيره باعتماد نهج دورة الحياة. ويعني ذلك أنّ الجهود المبذولة لتحقيق التكافؤ وإدامته، أياً كان نوع هذه الجهود، يجب أن تبذل في كل مرحلة من مراحل عملية التوظيف، بدءاً بإعلان الشغور، مروراً بالاختيار وعملية الموافقة والإحاطات الداخلية والدعم والتطوير الوظيفي ووصولاً إلى التقييم. ويمكن تحقيق التكافؤ بين الجنسين في الرتب العليا، ليس فقط لتحقيق أعلى معايير الجودة، بل أيضاً تعزيز معايير الكفاءة والأهلية والنزاهة في الوقت نفسه.

ويقترح الفرع التالي بعض الاستراتيجيات الرئيسية الرامية إلى التعجيل بتحقيق المساواة بين الجنسين في المناصب العليا عموماً، ثم يُسلط الضوء على بعض الاعتبارات الخاصة بفئات محددة من فئات المناصب العليا. ويرد كذلك عدد من التوصيات في الفروع المتعلقة بعمليات التوظيف وهيئة بيئة عمل مؤاتية. وتُعنى هذه التوصيات بالمنظومة بشكل عام، وبكبار القادة كذلك، وسيتم التوقف عندها في الفرع الخاص بكل منها.

زيادة عدد النساء في قوائم المتقدمات والمتقدمين للمناصب العليا

استناداً إلى أن مختلف الكيانات المكلفة بالتوظيف في المناصب العليا تتمتع بخبرات متراكمة، ولأسباب متنوعة، فإن عدد النساء اللواتي يتقدمن لشغل مناصب عليا أقل من عدد الرجال. وتشمل التحديات أيضاً القائمة الداخلية المحدودة للنساء اللواتي يشغلن مناصب في الأمم المتحدة من الرتب ف-٥ إلى مد-٢، وعدم التوازن في تولى النساء لمناصب قيادية على الصعيد العالمي، وهذه كلها عوامل تحدّ من عدد المرشحات على المستويين الداخلي والخارجي. ويجب أن تتصدى الاستراتيجيات الرامية إلى زيادة عدد المرشحات إلى المناصب العليا للتحديات الخاصة والمتباينة قليلاً التي تواجهها في جذب المرشحات على المستويين الداخلي والخارجي، ومنها عدم الإعلان عن بعض هذه الوظائف. وسيطلب هذا الأمر أيضاً التوعية بالفرص وتوفير ما يكفي من عوامل الجذب بشأن المكانة والدور ككفالة إمكانية إثارة اهتمام المرشحات. وإن النداء العالمي الذي أطلقه قسم التعيينات في مناصب الإدارة العليا التابع لإدارة الدعم الميداني في وقت سابق من هذه السنة لتقدم الترشيحات بشأن وظيفتين عامتين لمنصب الممثل الخاص للأمين العام ونائب الممثل الخاص للأمين العام في البعثات الميدانية للأمم المتحدة، والذي استعان بشبكات الدول الأعضاء والإعلان والاتصال من خلال الشبكات بهدف وضع قائمة من المرشحات والمرشحين، يمثل ممارسة جيدة من حيث نوع الجهود المطلوبة للاتصال والاستقطاب في كافة المجالات.

إن تحديد المواهب والوصول إليها واستقطابها عملية مستمرة تستغرق وقتاً طويلاً. ويلاحظ قسم التعيينات في مناصب الإدارة العليا التابع لإدارة الدعم الميداني أن إقناع امرأة من الخارج لتأكيد اهتمامها بوظيفة (على مستوى الإدارة العليا) يستغرق في غالب الأحيان إجراء مكالمات هاتفية معها أكثر

(٢٨) لهذا السبب، لا يتم تناول هذه الفئة الفرعية بشكل صريح هنا.

مما يتطلب الأمر لتحفيز رجل على القيام بذلك. كما أن احتمال أن تتقدم موظفات لوظيفة ذات مستوى أعلى أقل بكثير أيضا وذلك إلى حين يتأكدن من استيفاء كامل مجموعة المهارات والمعايير، والأمر يختلف بالمقارنة مع الرجل، مما يمكن أن يؤدي إلى أن يتقدم عدد أقل من النساء للوظيفة^(٢٩). ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن عدد النساء اللواتي يتقدمن للوظيفة أقل، فالأرقام والبيانات المسجلة في مختلف مراحل عملية التوظيف تبين أن أداء المرأة يكون في العادة أفضل من أداء الرجل بالمقارنة نسبيا مع معدل الطلبات التي تقدمها^(٣٠).

وبوسع الاستقطاب الاستراتيجي، وبذل جهود استباقية في مجال التوظيف، والتوعية الموجهة، إلى جانب تهيئة بيئة عمل داعمة مؤاتية، المساعدة بشكل مباشر في التصدي لهذه التحديات عن طريق استهداف الشبكات المتاحة للمرأة. ويجب اعتماد استراتيجيات الاستقطاب التقدمية التي تعتبر ممارسة شائعة في القطاع الخاص ورفدها بالموارد من أجل زيادة عدد الطلبات التي تقدمها النساء لشغل المناصب العليا. وإذا ما أريد تحقيق الهدف المتمثل في تسريع وتيرة توظيف أعداد من النساء في المناصب العليا، يجب أن يكون لمنظومة الأمم المتحدة هيكل تعمل بموجبه كجهة استقطاب حديثة واستباقية. ويتطلب هذا الأمر النظر في تأمين الاحتياجات المحتملة من الموارد اللازمة. وفي الوقت الحاضر، لا تضم الأقسام التي تتعامل مع التعيينات في المناصب العليا، بفروعها الثلاثة، سوى عدد قليل من الموظفين.

الإجراءات الموصى بها

- أن يقوم المكتب التنفيذي للأمين العام بإنشاء وظيفة حديثة وموحدة للبحث عن أفضل الكفاءات وتعيينها في المناصب العليا على نطاق منظومة الأمم المتحدة بهدف وضع وتعهد قائمة جرد بالموهب من النساء المؤهلات لشغل المناصب العليا، وذلك بطرق منها الاستعانة في جوانب رئيسية بمصادر خارجية لتوسيع نطاق البحث، والوصول إلى أفضل الممارسات على الصعيد الخارجي والاعتماد عليها؛
- أن يقوم قسم التعيينات في مناصب الإدارة العليا والمكتب التنفيذي للأمين العام، بدعم من مكتب إدارة الموارد البشرية وغيره من الكيانات المهمة، بإنشاء وتعهد منبر مشترك يوفر معلومات عن كبار المديرات والمديرين على الصعيد الداخلي والمواصفات ذات الصلة للمرشحات والمرشحين من الخارج.

تعزيز عملية الاختيار على أساس الجدارة وإزالة أي احتمال للتحيز

إن تعزيز عملية الاختيار على أساس الجدارة في التعيينات في المناصب العليا سيرفع بشكل عام من قيمة عملية الاختيار ويخفف كذلك من التحيز المتجذر في عملية اختيار تكون أقل استنادا إلى

(٢٩) <http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/04/theconfidence-gap/359815/>، جرى الاطلاع عليه في ٢٨ أيار/مايو ٢٠١٤.

(٣٠) استنادا إلى بيانات مكتب إدارة الموارد البشرية، خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٦، شكلت النساء نسبة ٣٥ في المائة من المتقدمين لوظائف الأمانة العامة، تم اختيار ٤٨ في المائة منهن. المصدر: HR Insight. كافة التعيينات التي تمت في الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٦ بما يشمل فئات الخدمة الميدانية والخدمة العامة والفئة الفنية والفئات العليا بتاريخ ٣١ تموز/يوليه ٢٠١٧.

المعايير وأكثر اعتماداً على التقديرات الاستثنائية. ونظراً للطابع الإداري الرفيع جداً والسياسي في كثير من الأحيان الذي تتسم به الترشيحات المحتملة إلى المناصب العليا، ينبغي إيلاء الاعتبار بعناية لطبيعة الاختبار للتأكد من أن الأدوات المستخدمة لا تعزز عن غير قصد التحيز الثقافي أو الجنساني. ويمكن تقييم الدروس المستفادة على نطاق منظومة الأمم المتحدة بأسرها، ولا سيما الأدوات التي تستخدم كجزء من عملية تقييم عمل شاغلات وشاغلي منصب المنسق المقيم، والأدوات التي يجربها قسم التعيينات في مناصب الإدارة العليا لاستخدامها في اختيار من يتولى منصب رئيس ونائب رئيس البعثة، وذلك لاستخدامها في فئات أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي الاضطلاع على نحو استراتيجي بعمليات توجيهية يستند إليها في تعزيز ملء الثغرات في القدرات في جميع التعيينات المقبلة.

الإجراءات الموصى بها

- أن تستخدم أدوات تقييم إضافية في عملية اختيار كبار الموظفين والموظفين من قبيل تحديد السمات النفسانية، واختبارات الشخصية، واستبيانات لتحديد القدرة على تقييم المواقف، واعتماد أسئلة تركز على السيناريوهات في المقابلات وعملية موحدة أدق للتحقق من الجهات المرجعية. وينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للقضاء على التحيز الجنساني أو الجغرافي المحتمل من جراء اعتماد أدوات التقييم هذه.
- أن يوسع نطاق اشتراط تمثيل كل من المرأة والرجل على حد سواء في جميع مراحل عمليات التقييم والمقابلات لإجراء التعيينات في المناصب العليا وذلك لكفالة المناصفة في تمثيل النساء والرجال في جميع مراحل عملية الاختيار وفي الأفرقة المعنية بإجراء المقابلات والنظر في إشراك أفراد من الخارج في الأفرقة المعنية بالتعيينات في المناصب العليا.
- اللجوء إلى العمليات التوجيهية لاستكمال عملية توظيف جميع المعينات والمعنيين في مناصب الإدارة العليا والقيام، حسب الاقتضاء، بسد الثغرات التي جرى تحديدها في القدرات أو المهارات والاعتماد على هذه القدرات أو المهارات.

تحديد الأهداف في التعيينات في المناصب العليا

كما هي الحال مع بقية مؤسسات المنظومة، يمكن أن يكون للأهداف والتدابير الخاصة أثر على التوازن بين الجنسين والتنوع الجغرافي على حد سواء. وعلى سبيل المثال، فإن الفريق الاستشاري المشترك بين الوكالات الذي يشرف على عملية التعيين في منصب المنسق المقيم، يُضْمَن الدعوة الموجهة لتقديم الترشيحات في إطار تقييم المنسقات والمنسقين المقيمين ما مفاده أن تدابير التمييز الإيجابي ستعتمد وأن الأولوية ستعطى للنساء والأفراد من بلدان الجنوب، مع الإشارة إلى أن "أي وكالة تقدم ترشيحين أو أكثر يجب أن تضمن ترشيح امرأة واحدة على الأقل وترشيح شخص واحد على الأقل من بلدان الجنوب". وقد أسهمت هذه التدابير بتحقيق معدل إجمالي لتمثيل المرأة بلغ ٤٦ في المائة في منصب المنسق المقيم. وعلاوة على ذلك، وفي السنوات الأخيرة، لم يقتصر الأمر على ارتفاع عدد النساء اللواتي تم اختيارهن على أساس التقييم، ولكن في العامين الماضيين شكلت النساء غالبية الذين اجتازوا التقييم، مما يدل على أن الجهود المبذولة في التوعية الإيجابية يمكن أن تزيد في الواقع مستويات الكفاءة عموماً.

الإجراءات الموصى بها

- أن يواصل المكتب التنفيذي للأمين العام وقسم التعيينات في مناصب الإدارة العليا التابع لإدارة الدعم الميداني حفظ جداول التوقعات المتعلقة بكل فئة من فئات التعيينات في المناصب العليا بحسب نوع الوظيفة ومساراتها، بما يبين العدد المطلوب من النساء في التعيينات الجديدة لكل سنة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١ والمحافظة عليه اعتباراً من ذلك التاريخ. وسيشكل ذلك الأساس لتحديد أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
- أن يرصد المكتب التنفيذي للأمين العام البيانات بشأن اختيار الموظفين والموظفين في المناصب العليا في كل مستوى من مستويات عملية التوظيف (مثلاً العدد والنسبة المتوقعة للمرشحات والمرشحين الذين قدموا الطلب أو جرى النظر في تعيينهم، وخصصوا للتدقيق، وأدرجت أسماؤهم في القائمة الطويلة، وأدرجت أسماؤهم في قائمة التصفية، وأجريت معهم مقابلات، وأوصى بتعيينهم ووقع عليهم الاختيار، وجرى تصنيفهم حسب نوع الجنس).
- أن تُضمّن التوصيات التي توجهها إحدى الإدارات إلى الأمين العام مبررات خطية للجهود المبذولة للنظر في تعيين مرشحات والتوصية بهن.

بناء وتعهد قائمة داخلية للنساء المؤهلات المرشحات لشغل المناصب العليا

يحتمل أن يؤدي النجاح في تحقيق أهداف التكافؤ بين الجنسين على المدى القصير في شغل المناصب العليا إلى استفاد المجموعة الحالية من النساء المؤهلات في رتبة مد-٢. ولذلك سيكون من الضروري ضمان تجديد وتعزيز هذه القائمة الداخلية المهمة من النساء المؤهلات في الأجل القصير والمتوسط والطويل للحفاظ على التقدم. ويمكن تحقيق ذلك باتخاذ عدد من التدابير المؤقتة والمبادرات الإنمائية على أمد أطول، وينبغي أن يتم ذلك، في أحسن الأحوال، في شراكة مع كيانات القطاع العام على الصعيد العالمي. وبالإضافة إلى ذلك، تبقى مجموعة المنسقات والمنسقين المقيمين قائمة موثوقة وموحدة من المواهب التي يمكن مواصلة دعمها كوسيلة لإعداد مرشحات في المستقبل لشغل مناصب عليا. وإن قيام اللجنة التنفيذية هذه السنة بإلغاء سياسة "عدم السماح بالعودة" سيؤثر بالفعل تأثيراً كبيراً على مجموعة النساء اللواتي يجري إعدادهن داخلياً ليشغلن منصب رئيس/نائب رئيس البعثة.

كفالة الاستدامة

عندما يتحقق التكافؤ، سيكون هناك حاجة ماسة لإنشاء آلية للحفاظ على هذا التكافؤ. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة في مناصب رئيس ونائب رئيس البعثة بسبب قلة عدد الوظائف المتاحة، وطبيعة التعيينات، وارتفاع معدل تبدل الموظفين لأن متوسط مدة البقاء في الوظيفة هو ٢,٤ عاماً. ولذلك، يجب أن تشمل أي استراتيجية تهدف إلى تحقيق التنوع في القيادات العليا نهج "دورة الحياة" الذي يتجاوز الاختيار والتعيين ويركز على حفظ المكاسب التي تتحقق عن طريق تقديم الدعم خلال المدة الكاملة للتعيين في الوظيفة. وينبغي أن يشمل ذلك تقديم الدعم القوي للنساء المعينات حديثاً في مناصب القيادات العليا في بداية فترة ولايتهن، ومواصلة التطوير الوظيفي، والإدارة الفعالة للأداء طوال

فترة مهامهن. وبالنسبة إلى جميع الفئات الفرعية، يجب إنشاء آلية للمساءلة لإتاحة إجراء استعراض غير متحيز للأداء، يسفر عن نتائج تؤثر تأثيراً مباشراً على أي تحديد لعملية التعيين. ويجب على الأمم المتحدة أن تحسّن صورتها بوصفها مكان عمل ملائماً للمرأة وللأسرة، وأن تكفل ممارسات في أماكن العمل تراعي الفوارق بين الجنسين لكفالة إقامة بيئة مؤاتية تكفل اتباع نهج مستدام في التكافؤ بين الجنسين.

تهيئة بيئة مؤاتية

لن تتحقق الشمولية والمساواة من دون بيئة عمل تُقدّر قيمة التنوع والمرونة، وتوفر فرصاً متساوية، وتعترف بأن الموظفين والموظفات هم أيضاً أفراد في الأسرة والمجتمعات المحلية، وتكفل بيئة آمنة للعمل. ويتطلب تحقيق هذه البيئة التزاماً واضحاً يتم الوفاء به من خلال استراتيجية وسياسات متسقة، وآليات للتنفيذ والإنفاذ والمساءلة. ويتطلب ذلك أيضاً الإصرار على زيادة الاستثمار في مبادرات الدعوة والتوعية التي تركز على قيم الأمم المتحدة، مع التأكيد على أن التكافؤ بين الجنسين والتنوع جزء من خصوصية الأمم المتحدة. ولقد ثبت أن الوظائف التي تراعي بشكل أكبر التوازن المتوقع بين العمل والحياة الشخصية والمنظمات التي تعمل فيها نسبة أعلى من النساء، فضلاً عن مواد التوظيف المراعية للاعتبارات الجنسانية، تزيد عدد النساء اللواتي يقدمن طلباً للعمل.

ولتهيئة بيئة مؤاتية، يوصى بأن تحدّد منظومة الأمم المتحدة بوضوح مجموعة من "المبادئ التوجيهية للممارسات الجيدة" ويتوقع من جميع كيانات الأمم المتحدة أن تعتمد هذه التدابير وتنفيذها بالكامل⁽³¹⁾. وينبغي أن تشمل تدابير أساسية لثقافة أكثر شمولاً للجميع في المنظمة، يسهم فيها جميع الموظفين والموظفات على قدم المساواة وبالكامل في عمل المنظمة وفي تنميتها. ويلزم وضع هذه التدابير وإبلاغها ورصدها وتنفيذها في كل كيان من كيانات منظومة الأمم المتحدة. وينبغي أن تتاح لجميع الموظفين والموظفات تقارير عن استخدامها ضمناً للشفافية. وترد في المرفق أدناه عينة من العناصر لإدراجها في قائمة المبادئ التوجيهية (انظر المرفق ١).

الإجراءات الموصى بها

- مبادئ توجيهية للممارسات الجيدة لتحقيق ثقافة مؤاتية وشاملة للجميع في المنظمة، تضعها شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، ومكتب إدارة الموارد البشرية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ويشترك فيها كل كيان من أجل إدراجها في السياسات القائمة ورصدها وتنفيذها
- كفالة أن يضع كل كيان إطاراً قانونياً قوياً بشأن التحرش الجنسي وتوعية الموظفين والموظفات بالدعم القائم والإجراءات الواجب اتخاذها

(31) بعض هذه العناصر مدرجة بالفعل في إطار ثقافة المنظمة في خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

- ضمان ألا تقوض الجهود المبذولة في إحدى المجالات الجهود في مجالات أخرى، وضرورة أن يستند أي تغيير في المنظمة إلى دراسة لتقييم الأثر الجنساني - ويكتسب هذا الأمر أهمية بوجه خاص في إطار عمليات الإصلاح الجارية

ترتيبات الدوام المرنة

إن ترتيبات الدوام المرنة، بما في ذلك ساعات العمل المتداخلة، والعمل عن بُعد، وتوفير أنشطة تعليمية نظامية أثناء العمل تجري ضمن ساعات العمل، وجداول العمل المضغوطة، متاحة لجميع الموظفين والموظفين بصرف النظر عن الرتبة والفئة وتكون خاضعة لمتطلبات العمل. ولقد تبين أن المرونة في دوام العمل تحسن الروح المعنوية والإنتاجية والشعور بالرفاه والولاء للمنظمة لدى الموظفين والموظفات. غير أن استخدامها على نحو متسق في إطار الأمم المتحدة كثيرا ما يقوّضه إحساس بالوصم في طلب ترتيبات دوام مرنة، وخوف من دفع جزاء هذا الطلب في التنقل الوظيفي، وكذلك من جانب المديرين والمديرين الذين يرفضون الطلبات لأسباب متنوعة. ولقد عدّل مكتب إدارة الموارد البشرية السياسة المتعلقة بترتيبات الدوام المرنة في الأمانة العامة وسترد في نشرة الأمين العام المقبلة في عام ٢٠١٧. ومع ذلك، على جميع الكيانات أن تكفل تطبيق السياسات المتعلقة بترتيبات الدوام المرنة بشكل متسق وأن تفتح كل فرصة لتشجيع استخدام هذه الترتيبات وإزالة الوصم عن استخدامها.

وإن التدبير الذي ينص على إتاحة العمل بدوام جزئي مرتبط بترتيبات الدوام المرنة، ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير في تمكين الموظفين والموظفات من تكييف جدول أعمالهم لمراعاة أوضاع الأسرة والاعتبارات الأخرى. وبالرغم من التحديات القائمة في بعض السياقات نتيجة المعايير المتعلقة بتأشيرات الدخول إلى البلد المضيف، ينبغي استكشاف هذا التدبير بشكل كامل في البلدان الأخرى التي يمكن إتاحة القيام بذلك. وبالنسبة إلى الكيانات التي تحصل على أموال من الميزانية العادية للوظائف، ينبغي إتاحة المرونة بحيث لا تُردُّ الأموال عندما تكون الوظيفة بدوام جزئي بدلا من دوام كامل (إزالة الحوافز للعمل بدوام جزئي) ولكن يمكن استخدامها بطرق أخرى.

الإجراءات الموصى بها

- إن الإعلان عن الوظائف الشاغرة يجب أن ينص، قدر الإمكان، على الفترة المطلوبة للحضور في المكتب وأن يتضمن بندا يحدد ترتيبات الدوام المرنة.
- على كل كيان أن يصدر كتابا داخليا ينص على ضرورة أن يكون الرد التلقائي إيجابيا على طلبات العمل بحسب ترتيبات الدوام المرنة، مع الأخذ في الاعتبار مهام العمل، ومتطلبات العمل في الموقع، وصلاحيات المديرية أو المدير في كفالة تنسيق جداول عمل جميع أعضاء الفريق. وتيسيرا لذلك، على جميع الكيانات أن تعمل على كفالة إتاحة المعدات اللازمة للموظفات والموظفين، بما في ذلك الحواسيب المحمولة، التي تُيسّر ترتيبات الدوام المرنة.
- ينبغي للكيانات أن تلاحظ تدابير تتعلق بترتيبات العمل بدوام جزئي، في الحالات التي تسمح فيها التأشيرات وغيرها من الاعتبارات اللوجستية بذلك.

تحقيق التوازن بين الالتزامات الشخصية والأسرية والمهنية

يعني تحقيق التوازن بين الالتزامات الشخصية والأسرية والمهنية أن يتمكن موظفات وموظفو الأمم المتحدة من الوفاء فعلياً بالالتزامات وتلبية الاحتياجات في العمل، مع بذل العناية الملائمة بما يكتسب أهمية عندهم خارج العمل، بما في ذلك المصالح الأسرية والصحية والمهنية وغيرها. ويتميز الموظفات والموظفون الذين يتمكنون من تحقيق التوازن الفعلي بين العمل وغيره من الالتزامات والاحتياجات بتحقيق معدلات أعلى في المتوسط من حيث المشاركة والإنتاجية والكفاءة ومعدلات أقل من حيث الغياب. ومن الأرجح أن يكون هؤلاء الموظفات والموظفين أشد ابتكاراً وتحلياً بروح المبادرة للبحث عن حلول وسبل أفضل للعمل فضلاً عن البقاء في مؤسستهم.

وسعيًا للحفاظ على المكاسب التي تحققت في مجال التكافؤ بين الجنسين وضمان جاذبية الوظائف الميدانية، تبرز الحاجة إلى زيادة تعزيز الدعم المقدم إلى الأسر عندما يتولى أحد أفرادها وظيفة معينة. ويمكن أن يشمل ذلك إدخال تنقيحات على اتفاقات البلد المضيف للمساعدة في تقديم الدعم لحصول الأسر على التأشيرات ودعم توظيف وتدريب الزوجات والأزواج، وتوسيع الدور الذي تقوم به "جهات التنسيق المعنية بشؤون الأسرة" بحيث يشمل الخدمات المقدمة في غير حالات الأزمة.

الإجراءات الموصى بها:

- أن يستعاض عن السياسات الخاصة بإجازات الأمومة/الأبوة/التبني بسياسة واحدة تنظم الإجازة الوالدية بحيث تكون هذه الإجازة (وتشمل الأمومة والأبوة والتبني والأمومة البديلة) مساوية في المدة، بشرط أن تلبى أيضاً الاحتياجات الخاصة بالمهات والآباء البيولوجيين قبل الولادة وبعدها (بما في ذلك التأمين والإجازات) تمشياً مع توصية منظمة الصحة العالمية بتخصيص ستة أشهر للرضاعة الطبيعية/الارتباط بالطفل
- أن يُسمح للموظفات والموظفين العاملين في مراكز العمل بدون اصطحاب الأسرة بالحصول على ستة أشهر إضافية للإجازة الوالدية
- أن تكفل الكيانات توافر دور حضانة للأطفال في مواقع العمل أو الاستعاضة عن ذلك برد نسبة من تكاليفها في مواقع العمل التي لا يوجد بها دار حضانة
- أن يكفل تطبيق جميع السياسات والتدابير بالتساوي على الزوجات والأزواج/الشركاء من الجنس المقابل أو الجنس نفسه، ويشمل ذلك اعتراف صندوق المعاشات التقاعدية للموظفين بهم بوصفهم مستفيدين من الموظفات والموظفين بغض النظر عن جنسية الموظفة أو الموظف
- أن يعاد النظر في جميع اتفاقات البلد المضيف لتحديد أي منها يمكن أن يشمل تأشيرات توظيف الزوجات والأزواج أو تحديد الحالات التي يمكن فيها إعادة فتح باب المناقشة بشأن هذه المسألة
- أن يقوم مكتب إدارة الموارد البشرية باستكمال الأوامر الإدارية بشأن توظيف الزوجات والأزواج

سياقات البعثات

عندما تُصنّف أعداد الموظفين والموظفات حسب الموقع، يتبين في جميع الكيانات أن أعداد النساء العاملات في الميدان أقل من أعداد النساء العاملات في المواقع التابعة للمقر. وتبلغ نسبة النساء ٢٨,٣ في المائة من بين جميع الموظفين الدوليين العاملين في عمليات السلام، ولم تشهد هذه النسبة أي زيادة كبيرة منذ اعتماد قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة ١٣٢٥ في عام ٢٠٠٠. وبينما تفيد مفوضية شؤون اللاجئين عن إحراز تقدم تدريجي عموماً صوب تحقيق التكافؤ بين الجنسين حيث تمثل النساء نسبة ٤٤ في المائة من الموظفين الدوليين عالمياً، تبلغ نسبة تمثيل المرأة في الميدان ٣٠ في المائة. وبالمثل، يفيد مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أن نسبة الموظفات الدوليات (الرتب الفنية والرتب العليا) تبلغ ٤٦ في المائة، وذلك عند إدراج مراكز العمل التابعة للمكتب والموجودة في المقر في نيويورك وجنيف، إلا أن نسبة المرأة في المكاتب الميدانية التابعة للمكتب تمثل ٣٩ في المائة للفترة نفسها^(٣٢).

واستناداً إلى المعدل السنوي الحالي للتقدم المحرز في توظيف واستبقاء الموظفات الدوليات في عمليات الأمم المتحدة للسلام (بيانات الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٥)، فإن الأمر سيستغرق ٢٤ عاماً لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في الرتبة ف - ٣ - وهو ما يصل في نهاية الأمر إلى ٧٠٣ أعوام لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في الرتبة مد - ٢. ويستلزم تحقيق التكافؤ بين الجنسين في جميع الرتب بحلول عام ٢٠٢٦ أن تقوم جميع كيانات الأمم المتحدة الميدانية بتسريع معدل الإنجاز الحالي عن طريق زيادة معدل توظيف النساء وبذل مزيد من الجهود لاستبقاء الموظفات الحاليات العاملات في هذه الكيانات بالفعل.

ولن تقتصر النتائج المترتبة على الأثر المتحقق في الميدان، وفي سياق البعثات تحديداً، على معالجة الأعداد الإجمالية بدرجة كبيرة، بل ستضمن أيضاً أن تتمتع الأمم المتحدة بواجهة أكثر تمثيلاً وبالتالي ذات مصداقية مع السكان الذين تخدمهم في الميدان. وتتطلب التحديات الخاصة بالموقع تدابير إضافية ينبغي أن تلائم التحديات المحددة التي تظهر في هذا السياق. وقد ارتفع عدد النساء المستعدات للعمل في البعثات في العقدين الماضيين - فالنساء ينلن قسطاً أكبر من التعليم على الصعيد العالمي ويلتحقن بالقوة العاملة بأعداد أكبر من أي وقت مضى، حتى في المجالات التي تتسم بالمهيمنة التقليدية "للذكور". ومع ذلك، لا تزال أعداد طلبات الالتحاق بهذه الوظائف والأعداد الإجمالية في الميدان منخفضة. وبدون تدخل إيجابي، من غير المرجح أن تحقق الأمم المتحدة هدف التكافؤ بين الجنسين بنسبة ٥٠/٥٠ في عمليات السلام المدنية وستشهد في الواقع تراجعاً قبل أن يتحقق أي تحسن^(٣٣). وسيؤثر هذا تأثيراً كبيراً على هدف التكافؤ على نطاق المنظمة حيث يستقطب الميدان أكثر من ٥٠ في المائة من القوة العاملة في الأمانة العامة وهو كذلك المكان الذي يشهد أعظم التحديات المطروحة أمام تحقيق التوازن بين الجنسين.

(٣٢) بيانات قَدِّمها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية إلى إدارة الدعم الميداني في رسالة بالبريد الإلكتروني مؤرخة ١٥ آذار/مارس ٢٠١٧.

العوامل المساهمة في التوازن الحالي بين الجنسين

يختلف التحدي المتمثل في تحقيق التكافؤ بين الجنسين في صفوف الموظفين والمدنيين الدوليين في الميدان على مستوى الأمم المتحدة باختلاف هيكل القوة العاملة في كل كيان من كيانات الأمم المتحدة. فالمنظمات الإنسانية، على سبيل المثال، أقرب إلى تحقيق التكافؤ بين الجنسين من عمليات السلام. ويرجع بعض السبب في ذلك إلى أنها تقوم بالتعيين من المهن التي تتسم بالهيمنة التقليدية للإناث مثل التعليم والصحة والخدمة الاجتماعية وإدارة البرامج. ومن ناحية أخرى، يختلف حجم عمليات الأمم المتحدة للسلام، بما يشمل نسبة ٦٤ في المائة لدعم البعثات (مثل اللوجستيات، والإدارة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والهندسة، والموارد البشرية والشؤون المالية/الميزانية) ونسبة ١٤ في المائة للأمن ونسبة ٢٢ في المائة للموظفين والمدنيين^(٣٤). ويهيمن الذكور بالفعل هيمنة كبيرة على القوة العاملة العالمية لهذه الأنواع من الوظائف في مجال اللوجستيات والأمن والهندسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون المالية. ويتكرر هذا التفاوت بين الجنسين ويتضخم في عمليات الأمم المتحدة للسلام للأسباب المبينة أدناه.

وهكذا، وعلى النحو المبين في الرسم البياني أدناه، فإن معالجة التفاوت بين الجنسين في الوظائف التي "يهيمن عليها الذكور" مثل اللوجستيات والأمن وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والهندسة أمر ضروري لتحقيق هدف التكافؤ بين الجنسين في عمليات الأمم المتحدة للسلام إذ أن مجالات العمل المذكورة يشغلها الجزء الأكبر من الموظفين المدنيين. ولا يكمن التحدي في أن المرأة غير ممثلة في مجالات العمل المذكورة، بل في أن انخفاض الأعداد في مجالات العمل التي تتسم بهيمنة الذكور تقليديا يستلزم بذل المزيد من الجهود لتركيز أنشطة التوعية وجعل الأمم المتحدة خيارا جذابا للعمالة.

وتحدد التقارير التي تتناول تحديات زيادة معدلات توظيف المرأة في بعثات عمليات السلام عددا من الشواغل المشتركة التي تتقاسمها النساء؛ ولا سيما أن عددا قليلا للغاية من البعثات يبذل جهدا لكي يراعي المنظور الجنساني في تصميم البعثات والحياة فيها، في مجالات من بينها إقامة مرافق صحية وتوفير الإضاءة وإتاحة المرافق الطبية، ومن بينها المرافق الخاصة بأمراض النساء، وغير ذلك من مسائل مماثلة. وتوجيه الرسائل والتوعية هما أيضا من العوامل - ويبدو أن النساء من خارج المنظمة لا يتقدمن لوظائف في بعثات عمليات السلام لأنهن يعتقدن أن هذه البعثات أماكن عسكرية وليست مدنية. وتعزز هذا الاعتقاد رسائل الأمم المتحدة وسياساتها التي تعامل الميدان على أنه موقع جكر على الذكور. إلا أن سياقات البعثات تتيح في الواقع فرصا مهمة ومزايا جذابة لجميع الموظفين والمدنيين - بما في ذلك توفير الراحة والاستحمام على فترات منتظمة في مراكز العمل بدون اصطحاب الأسرة وتقديم حوافز مالية وزيادة فرص الترقية والتقدم في العمل وتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي. وستكون هناك ضرورة لمعالجة العوامل الموضوعية الخاصة بظروف العمل، وتوسيع نطاق التوعية المستهدفة والتوظيف إلى جانب تحسين توجيه الرسائل، من أجل مواجهة التحديات المتعلقة بتحقيق التكافؤ بين الجنسين في البعثات. ويستلزم العديد من هذه الجهود وقتا واستثمارات في الموارد. وينبغي تزويد القيادات بالأدوات المعززة الخاصة بالميدان من أجل دعم التوظيف الهادف.

(٣٤) بيانات مستمدة من نظام تحليل بيانات إدارة الدعم الميداني صالحة اعتبارا من نيسان/أبريل ٢٠١٧.

ومن هذا المنطلق، ترد فيما يلي مجالات التركيز الرئيسية اللازمة لسد الفجوة بين الجنسين في سياقات البعثات:

١ - تحديد أهداف التكافؤ بين الجنسين في كيانات البعثات الميدانية التي تعترف بالتحديات الخاصة، وربطها بمساءلة صناع القرار؛

نسبة النساء في الوظائف الدولية في عمليات الأمم المتحدة للسلام حسب الرتبة

الرتبة	نسبة النساء
جميع الرتب	٢٨٪
مد-٢	١٦٪
مد-١	٢٥٪
ف-٥	٢٣٪
ف-٤	٢٩٪
ف-٣	٣٢٪
ف-٢	٤١٪
خ م-٦	١٨٪
خ م-٥	٣٠٪
خ م-٤	٢٨٪

٢ - تكوين صورة إيجابية عن النساء المدنيات العاملات في الميدان تركز على العوامل التي تجعل من البعثات بيئة عمل آمنة ومجزية للنساء اللواتي يرغبن في الإسهام في تحقيق السلام والأمن الدوليين، وتقديم الاستجابة الإنسانية، وحماية المدنيين. ويعتبر هذا الأمر ضروريا لزيادة معدل المتقدمات المؤهلات للوظائف المدنية؛

٣ - تكوين مجموعات أوسع وأكبر من النساء المؤهلات اللواتي يمكن تقييمهن واختيارهن للعمل في إطار التدابير المؤقتة الخاصة التي أصدرها الأمين العام لمساعدة البعثات الميدانية في اختيار النساء المؤهلات بمعدلات أسرع؛

٤ - تحسين ظروف العمل والأحوال المعيشية في العمليات الميدانية، مع التركيز على جملة أمور منها تحسين المعايير الدنيا للظروف المعيشية وبيئات العمل في المعسكرات (بما في ذلك أماكن الإقامة والأمن) وتوفير ترتيبات العمل المرنة المعدلة بما يتوافق مع ظروف الميدان، ووضع سياسات التناوب داخل البعثات ذات ظروف المشقة الشديدة.

نظم وسلطات التوظيف والترقية:

يتسم نظام الأمم المتحدة الموحد بتنوع نظم التوظيف والترقية المعمول بها. وفي حين أن الوكالات والصناديق والبرامج لديها برامج داخلية للترقية وتوفر مزايا للمرشحات والمرشحات الداخليين للتوظيف، فإن الأمانة العامة ليس لديها أي من هذا البرامج أو المزايا. ويختلف كل كيان عن الآخر في مستوى المركزية واللامركزية النسبية في اتخاذ قرارات الاختيار.

- **الأمانة العامة:** سلطات الاختيار مقسمة حاليا بسبب الانتقال إلى نظام توظيف أكثر مركزية. ولدى رئيسات ورؤساء الإدارات/البعثات (الممثلات أو الممثلون الخاضعون للأمين العام) سلطة الاختيار في جميع الوظائف حتى الرتبة مد-١، باستثناء الوظائف في شبكة السياسة والسلام والعمل الإنساني وشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتقسم المساءلة عن تحقيق أهداف التكافؤ بين الجنسين، حسب الكيان الذي يتمتع بسلطة الاختيار. ولا يوجد مسار للترقية الداخلية، ولا يتاح للمرشحات والمرشحات الداخليين أي

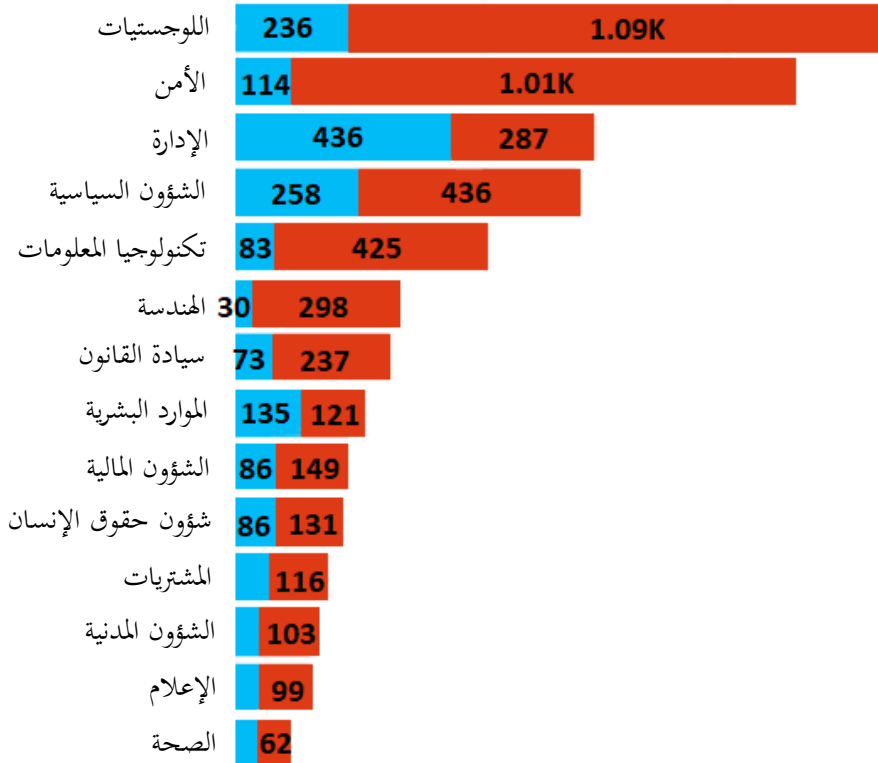
ميزة رسمية في نظام التوظيف. وتلزم سياسات إدارة الدعم الميداني المديرات والمديرين المكلفين بالتعيين بتركيبة مرشحة مؤهلة واحدة على الأقل لكل إعلان عن وظيفة شاغرة. ومع ذلك، وكما لوحظ في الفرع المعنون "التدابير الخاصة"، لم يكن لهذا الشرط تأثير يذكر على معدلات اختيار المرأة.

- تُطبَّق مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين نظام توظيف يُدار مركزياً، يسند إلى المديرات والمديرين المكلفين بالتعيين في الميدان دوراً في تقديم التوصيات، في حين يحتفظ المقر بسلطة الاختيار. وبالإضافة إلى ذلك، تدير المفوضية هيئة للترقيات الداخلية على الصعيد العالمي في المقر. ولقد وضعت مفوضية شؤون اللاجئين سياسة لتوظيف النساء فقط في التعيينات الخارجية في الفترة ١٩٩٥-١٩٩٦ وقد أثمرت هذه السياسة توظيف المرأة بنسبة ٦٣ في المائة في ذلك الوقت وكان لها أثر كبير على التوازن بين الجنسين في الرتبتيْن ف-٢ و ف-٣ وتفيد المفوضية شؤون اللاجئين بأن هذا التدبير يكاد يكون وحده المسؤول عن التكافؤ الذي تمكنت المفوضية من تحقيقه على مستوى الرتب الوظيفية الدنيا في المنظمة.

الشكل ٢

توزيع النساء والرجال في عمليات الأمم المتحدة للسلام حسب المجموعة

الموظفون حسب المجموعة الوظيفية ونوع الجنس



خلصت دراسة أجرتها إدارة الدعم الميداني في عام ٢٠١٥ إلى أن معدل تقدم النساء للتحاق بالوظائف التي يتم الاختيار فيها من قوائم المرشحين المقبولين، هو نفس معدل تمثيلهن على قوائم المرشحين (٣٠-٢٥ في المائة)؛ وتتفوق النساء على المرشحين من الرجال في المتوسط في معدلات النجاح في الاختبارات التحريرية؛ ويشكلن نسبة تتراوح بين ٢٥ إلى ٣٠ في المائة من المرشحين المدرجين على قوائم التصفية؛ وتضم قائمة التزكية امرأة واحدة على الأقل في ٧٠ في المائة من الحالات. وعلى الرغم من ذلك، لا يقع الاختيار على النساء إلا في ٣٣ في المائة من عمليات الاختيار في الوظائف من الرتب ف-٣ إلى مد-١ من قوائم المرشحين المقبولين. وكما هو الحال في بقية النظام، يلزم اتخاذ تدابير مؤقتة خاصة لمواجهة العقبات المؤسسية وأشكال التحيز المتأصلة في نظام التوظيف الحالي وتوسيع نطاق مجموعات المواهب في المنظمة.

وسيؤدي تكوين مجموعات من النساء المؤهوبات اللواتي يمكن تقييمهن واختيارهن للعمل في إطار التدابير المؤقتة الخاصة التي أصدرها الأمين العام إلى تقديم دعم كبير للبعثات الميدانية من أجل اختيار النساء المؤهلات بمعدلات أسرع. ويمكن للكيانات التي تتمتع بسلطة الاختيار أن تختار المرشحات مباشرة من مجموعات النساء المؤهوبات المذكورة لإحراز تقدم عام أسرع صوب الوصول إلى مقاييس التكافؤ بين الجنسين المقررة على مراحل. وسيعهد إلى شعبة الموظفين الميدانيين التابعة لإدارة الدعم الميداني بوضع هذه الاستراتيجية خصيصاً لبعثات عملية السلام، على أن تُكَلَّف جميع الكيانات الأخرى في النظام الموحد بوضع نظام موحد للقوائم.

ومن شأن التدابير المؤقتة الخاصة لتكوين مجموعات المواهب المذكورة وإدارتها والاختيار منها الإسراع بإنشاء هذه المجموعات والسماح بالاختيار المباشر منها. وينبغي أن تشمل هذه التدابير ما يلي:

- أن تُوجَّه الدعوة إلى تلقي طلبات توظيف من النساء فقط. ولما كانت قوائم المرشحين للمجموعات الوظيفية كافة متاحة بالفعل للجنسين، فإن الدعوات الموجهة إلى جنس واحد ستستهدف التوعية لضمان تقدم المرأة للوظائف؛
- أن تختار البعثات الميدانية مباشرة من مجموعات المواهب دون اللجوء إلى أي إجراءات تنافسية أخرى؛
- أن تُدرج الموظفين العاملات في نظام الأمم المتحدة الموحد في مجموعات المواهب لبعثات عمليات السلام. ويمكن اختيارهن للانتداب الأفقي أو الترقية من خلال اتفاق مشترك بين المنظمات.

الإجراءات الموصى بها

- أن تقوم الكيانات التي لم تحقق بعد أهداف التكافؤ بين الجنسين بتكوين مجموعات من المرشحات المؤهوبات من داخل هذه الكيانات وخارجها لجميع المجموعات/الرتب الوظيفية الممثلة فيها المرأة تمثيلاً ناقصاً. ويجوز للكيانات التابعة لنظام الأمم المتحدة الموحد أن تتعاون في مجالات التوعية والتوظيف و/أو إطلاق حملات مشتركة و/أو تكوين مجموعات مواهب على النحو المناسب.

- أن تقوم إدارة الدعم الميداني ومكتب إدارة الموارد البشرية بصياغة أمر إداري جديد، أو تعديل الأوامر الإدارية القائمة بشأن الاختيار، من أجل تكوين مجموعات من الإناث الموهوبات على أن يقترن ذلك بمجموعة من التدابير المؤقتة الخاصة بشأن تكوين هذه المجموعات وإدارتها وأهلية الانضمام إليها وتقييمها والاختيار منها والآليات التعاقدية ذات الصلة بها.

- ينبغي إزالة جميع القيود المفروضة على تعيين متطوعات ومتطوعي الأمم المتحدة في الميدان، الذين يمثلون مكونا مهما في الوظائف والموظفين العاملين في الميدان ومن شأن إزالة القيود أن توسع مجموعة المواهب ذوي الخبرة فضلا عن توسيع نطاق تنوع الموظفين، ولا سيما النساء، للتوظيف من بينهم.

ظروف العمل والمعيشة والأمن

تمثل ظروف العمل والمعيشة والأمن في البعثات الميدانية ونظام تحديد مراكز العمل باصطحاب الأسرة والأخرى بدون اصطحابها عوامل مساهمة في انخفاض معدلات تقديم الطلبات من المرشحات وارتفاع معدلات تبدل الوظائف في مواقع البعثات الميدانية. وعلى سبيل المثال، لقد خلصت دراسة استقصائية أجرتها إدارة الدعم الميداني في عام ٢٠١٥ عن سبب مغادرة الموظفين (من النساء والرجال) للبعثات الميدانية إلى أن الثلثين غادروها لأسباب "غير طوعية"، إذ ذكرت معظم الردود (١) الأسباب العائلية (غالبا ما تُعرف بأنها رعاية أفراد الأسرة أو العيش مع الأسرة)، و (٢) بيئة العمل الصعبة أو السلبية، و (٣) غياب فرص التطوير المهني أو الترقية^(٣٥).

وتُصنّف مراكز العمل حاليا في خانة مراكز عمل باصطحاب الأسرة استنادا إلى الحالة الأمنية السائدة على وجه الحصر تقريبا. ولا يؤخذ في الاعتبار توافر أمور مثل المدارس والمرافق الطبية أو المرافق الترفيهية التي يمكن أن تكون ذات أهمية خاصة للموظفات والموظفين الذين يصطحبون أسرهم. فعلى سبيل المثال، تعتبر بورت موريسي في بابوا غينيا الجديدة مركز عمل باصطحاب الأسرة رغم عدم وجود مدرسة دولية ورعاية طبية متخصصة. ويفرز النظام الحالي وضعا لا يتسنى فيه للموظفات والموظفين ذوي الأسر الشابة المعينين في مراكز العمل هذه اصطحاب أسرهم فعليا ولكن ليس بمقدور هؤلاء الاستفادة من تدابير التخفيف الموجودة في مراكز العمل دون اصطحاب الأسرة (بما في ذلك الراحة والاستحمام والزيارات العائلية وما إلى ذلك). وبالنظر إلى أن ما يجعل مركز عمل مناسباً للأسرة يختلف في حالة الأسرة الفردية، على افتراض أن الوضع الأمني يسمح بذلك، فينبغي أن يكون بإمكان الموظفات والموظفين اتخاذ قرارات فردية^(٣٦).

(٣٥) "Reasons for Leaving Field Operations: 2015" (أسباب مغادرة العمليات الميدانية: ٢٠١٥)، وهي وثيقة داخلية لإدارة الدعم الميداني تلخص نتائج دراسة استقصائية شملت ٣٣٢ موظفة وموظفا سبقت لهم الخدمة في عمليات الأمم المتحدة للسلام.

(٣٦) تؤكد إدارة الدعم الميداني أنه لن يكون هناك أي فرق يذكر في التكلفة بالنسبة للمنظمة في الأجل المتوسط.

الإجراءات الموصى بها -

- أن توضع مجموعة من المعايير الدنيا لأماكن العمل والإقامة في مراكز العمل دون اصطحاب الأسرة، بما في ذلك بيئات "المعسكرات". وستشمل هذه التدابير التحسينات التي تحددها الموظفين (مثل المراحيض الداخلية والمطابخ الصغيرة في حاويات الإقامة، والأماكن الترفيهية الآمنة، إلخ) وتصميم المعسكرات على نحو يمكن من إيواء عناصر الشرطة والعناصر العسكرية بشكل منفصل عن الموظفين والمدنيين. ويطلب من البعثات تلبية هذه المعايير في غضون سنة واحدة من بدء البعثات وفي غضون سنتين بالنسبة للبعثات القائمة.
- أن تواصل الكيانات ذات الصلة المشاركة في استعراض لجنة الخدمة المدنية الدولية لتصنيف مراكز العمل. وينبغي تشجيع الاستعراض على النظر بشكل خاص في ما يلي: (١) إدراج فئة ثالثة من مراكز العمل للأزواج الذين ليس لديهم معالون و (٢) إنشاء "مراكز عمل دون اصطحاب الأسرة تتسم بالمرونة" بمعايير تقترب من معايير مراكز العمل باصطحاب الأسرة وحيث توفر للموظفات والموظفين إمكانية الحصول على "اختيار" عقد مع استحقاقات ومزايا مركز العمل باصطحاب الأسرة و (٣) مراجعة كيفية إجراء التصنيف بالنظر ليس فقط في الظروف الأمنية ولكن أيضا في الظروف المعيشية للأسرة ومنح الموظفات والموظفين إمكانية الاختيار في الحالات التي يكون فيها مركز العمل مناسباً من المنظور الأمني ولكن ليس مناسباً من منظور الظروف المعيشية أو العكس بالعكس.
- أن تدرس الأمانة العامة إمكانية منح الموظفات والموظفين العاملين في مراكز العمل دون اصطحاب الأسرة خيار إسكان أسرهم في مركز عمل باصطحاب الأسرة مجاور محدد. فعلى سبيل المثال، يمكن للموظفات والموظفين في مقديشو إسكان أسرهم في نيروبي^(٣٧).
- أن تبحث الأمانة العامة جدوى منح الموظفات والموظفين العاملين في مراكز العمل الهامشية خيار تصنيف مراكز العمل تلك على أنها إما مراكز عمل باصطحاب الأسرة أو دون اصطحابها بما يتناسب مع أوضاعهم الخاصة.

الترويج لصورة إيجابية للنساء المدنيات العاملات في الميدان

تصوّر وسائل الإعلام العالمية مناطق النزاع على أنها مواقع شديدة الخطورة تسود فيها الحروب والأخطار والمشقات. وفي حين تعمل موظفات وموظفو البعثة الميدانية للأمم المتحدة بالفعل في ظروف خطيرة وشاقة، فقد حسّنت المنظمة أيضا البروتوكولات الأمنية وسبل الحماية والظروف المعيشية لضمان سلامة وأمن ورفاهية موظفاتنا وموظفيها. وتؤثر الصورة العالمية السائدة على معدلات تقدم النساء لشغل وظائف الأمم المتحدة في البعثات الميدانية. فعلى سبيل المثال، لا تمثل النساء سوى نسبة ٢٢ في المائة

(٣٧) يمثل ذلك نمجا سبق أن استخدمته بعض الوكالات والصناديق والبرامج بنجاح ولكن أوقف العمل به بسبب موافقة شروط الخدمة في عام ٢٠٠٩.

فقط من المرشحات والمرشحين المتقدمين لقوائم عمليات الأمم المتحدة للسلام. ولا تزال عمليات السلام التابعة للأمم المتحدة تُقدّم من خلال صورة "الخوذ الزرق" بالزبي الرسمي، ويكاد الموظفون المدنيون، من الرجال والنساء، لا يظهرون في وسائط الإعلام العالمية. وترتبط الصلة بين صورة الأمم المتحدة وسمتها المميزة ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على اجتذاب أفضل المواهب العالمية. وفي الواقع، لا بد من زيادة الاتساق بين جهود الإعلام وجهود التوظيف التي ينبغي تنسيقها للترويج لصورة إيجابية للنساء المدنيات العاملات في العمليات الإنسانية وعمليات السلام في الميدان.

الإجراء الموصى به -

- أن تشرع إدارة شؤون الإعلام وإدارة الدعم الميداني، بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة، في حملة إعلامية عامة وحملات إعلامية في وسائط التواصل الاجتماعي والوسائط الرقمية للترويج لوجود النساء في البعثات الميدانية للأمم المتحدة - في كل من عمليات السلام وأفرقة الأمم المتحدة القطرية.

وسيشكل ذلك حملة إعلام وتوظيف متكاملة تقدم صورة عن الموظفين المدنيات في الأمم المتحدة اللواتي يعملن في بلدان تمرُّ بأزمات ويعشن ويعملن في بيئة يشعرن فيها بالحماية والدعم من جانب المنظمة مع الشعور بأنهن يساهمن في السلام والأمن والاستجابة الإنسانية. وينبغي أن تُقدّم صورة لنساء في جميع المستويات يعملن في ظروف آمنة وكريمة، وينقلن (بأصواتهن) الإحساس بأنهن يساهمن في إحلال السلام والأمن، وحماية المدنيين، وتخفيف المعاناة الإنسانية^(٣٨). وسيركز هذا الجهد أيضاً على إبراز الأمم المتحدة بصفتها جهة عمل تدعم الأسر (ترتيبات العمل المرنة المطبّقة على الميدان، والامتيازات والاستحقاقات) والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. ويتمثل الهدف من هذه المبادرة في زيادة عدد المرشحات والمرشحين المؤهلين للعمل في مواقع البعثات الميدانية للأمم المتحدة وتعزيز صورة الأمم المتحدة باعتبارها جهة العمل الرئيسية في البلدان التي تمرُّ بأزمات.

خطة التنفيذ

بمجرد الانتهاء من وضع عناصر استراتيجية التكافؤ بين الجنسين على نطاق المنظومة والموافقة عليها، ينبغي لكل كيان أن يضع أو يستكمل استراتيجيته الخاصة طبقاً للتوصيات. وستوضع خطة تنفيذ كاملة للتوصيات المشتركة بين مختلف قطاعات المنظومة والتوصيات الخاصة بالأمانة العامة، وستشمل الجهات الفاعلة المسؤولة، والأطر الزمنية، وتحديد تغييرات اتجاه السياسة العامة التي يمكن إحداثها داخليا في الحال وتلك التي تتطلب تغييراً تشريعياً، علاوة على خطة لاستراتيجية الاتصالات، والهيكلة المؤسسية وتكاليف الموارد.

الإجراءات الموصى بها -

- استناداً إلى الاستراتيجية على نطاق المنظومة، ينبغي لمنظومة الأمم المتحدة برمتها أن توائم أو تضع استراتيجياتها الجنسانية وخططها التنفيذية المحددة قبل كانون

(٣٨) يشكل موقع إدارة الدعم الميداني و ImpactPool الأخير الخاص بالدعوة العالمية لتوظيف رؤساء/نواب رؤساء البعثات على <https://www.impactpool.org/campaigns/un/usg>، مثالا إيجابياً على ذلك.

الأول/ديسمبر ٢٠١٧. وينبغي أن تتضمن الخطط أهدافا وتدابير وموارد محددة مخصصة/مطلوبة لبلوغ الأهداف المشتركة، وتشمل التنفيذ المتسق للتدابير الخاصة، والمساءلة، وتهيئة بيئة مؤاتية.

- ينبغي لكل كيان من كيانات منظومة الأمم المتحدة أن ينشئ آلية للمراقبة الداخلية بغية رصد التقدم المحرز في إدارته/مكاتبه/بعثاته، وأن يحدد الإجراءات التصحيحية عند الاقتضاء، وأن يقدم تقريرا عن الأداء كل ستة أشهر إلى رئيسة أو رئيس الكيان. وينبغي أيضا تحديث كل تقدم محرز على الموقع الشبكي العام الذي سيكون في المراحل الأولى خاصا بالأمانة العامة وسيجري توسيعه ليشمل النظام الموحد (انظر "الأهداف").

- سيجري الإبلاغ عن تنفيذ الاستراتيجية والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف مرتين في السنة من خلال فريق الإدارة العليا ومجلس الرؤساء التنفيذيين. وبالنسبة للأمانة، يُستكمل ذلك باستعراضات فصلية للتقدم المحرز في لجنة الإدارة. وستولى التنفيذ والإشراف العام كبيرة المستشارين المعنية بالسياسات في المكتب التنفيذي للأمين العام، بالنيابة عن الأمين العام.

وسيتعين تحديد الهيكل المؤسسي العام للتنفيذ وتطبيقه. وفي بعض الحالات، سيتطلب ذلك توفير موارد إضافية - على سبيل المثال من أجل نظم الموارد البشرية التحليلية في الزمن الحقيقي في كل كيان، والتغييرات المؤسسية مثل المعايير الدنيا في البعثات، ووظائف البحث عن أفضل الكفاءات لمناصب الإدارة العليا، وتغييرات اتجاه السياسة العامة المتعلقة بالإجازة الأسرية. وسيلزم أيضا توفير موارد بشرية إضافية في المواقع الرئيسية في المؤسسة. وينبغي تحديد تكاليف هذه العناصر ورصد الاعتمادات في الأجل القصير مع تحميل الكيانات مسؤولية التخطيط لها في الميزانيات العادية في الأجل المتوسط. كما ينبغي لكل كيان أن يكفل وجود جهات تنسيق للشؤون الجنسانية معينة على مستوى المناصب العليا، مع اختصاصات واضحة ومكتوبة، وضمان تخصيص الوقت والموارد المالية، علاوة على التدريب. وعلى سبيل المثال، أرست إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات ممارسة تقضي بأن تكون جهات التنسيق من الرتبة مد-٢ و مد-١ من أجل التأثير في عملية صنع القرار والمشاركة فيها. وستكون الاتصالات الاستراتيجية والرسائل المتعلقة بالاستراتيجية، على الصعيد الداخلي والخارجي، ذات أهمية حيوية لنجاح الاستراتيجية.

الخطوات المقبلة

- سيضع كل من إدارة الشؤون الإدارية والمكتب التنفيذي للأمين العام للأمم المتحدة وهيئة الأمم المتحدة للمرأة وإدارة شؤون الإعلام استراتيجية اتصالات تشمل الرسائل الداخلية والخارجية. وعلى الصعيد الداخلي، سيوفر ذلك محتوى للنقاشات المتعلقة بضرورة تحقيق التكافؤ بين الجنسين، مع إبراز الآثار السلبية للتمييز بين الجنسين والآثار الإيجابية للتنوع، إلى جانب تقديم رسائل مقترحة لكبار القادة بشأن مسائل محددة مثل ترتيبات العمل المرنة والإجازات المتصلة بالأسرة، وأهداف التكافؤ عموما.

- بالنسبة للأمانة العامة، ينبغي أن تتولى إدارة الشؤون الإدارية إعداد نشرة الأمين العام بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧ من أجل تغطية مجموعة التدابير الخاصة وعناصر المساءلة وما يطرأ من تغييرات على السياسات التي تدرج ضمن اختصاص الأمين العام، وينبغي أن تقوم إدارة الشؤون الإدارية بمراجعة السياسات القائمة الواجب تعديلها أو تحديثها، بما في ذلك على سبيل المثال الأمر الإداري بخصوص توظيف الزوجة أو الزوج.
- لن يكون من الضروري أن تدعم الدول الأعضاء تنفيذ أي تغييرات تشريعية بل أن تكون أيضا جهات شريكة نشطة في المبادرة، وأن تقوم بتمويل الاستثمار في النظم والموظفات والموظفين اللازمين لتنفيذ الاستراتيجية، والتوعية على الصعيد المحلي، واقتراح أسماء مرشحات لمناصب القيادة العليا ودعم الرسائل المستمرة التي تعتبر الأمم المتحدة بيئة عمل إيجابية وشاملة للجميع. وفي هذا الصدد، ينبغي تعزيز دور فريق الأصدقاء المعني بتحقيق التكافؤ بين الجنسين من خلال إقامة علاقة مباشرة ومنتظمة مع المكتب التنفيذي للأمين العام. وينبغي أيضا تشجيع الشراكات الابتكارية والمنافسة السليمة - على سبيل المثال، ينبغي أن يُطلب إلى جميع أعضاء فريق الأصدقاء البالغ عددهم ١٢٧ عضوا تقديم تفاصيل عن الأرقام المرتبطة بالتكافؤ في إطار بعثاتهم الخاصة، والتي يتعين استخدامها بعد ذلك في وضع نقاط مرجعية وإجراء مقارنات بين الأمم المتحدة والدول الأعضاء لتشجيع الجانبين على تحقيق المزيد.

ويشكل تغيير ثقافة الأمم المتحدة نحو تهيئة بيئة أكثر تمكينا عملية طويلة الأجل تتطلب تحلي الجميع بروح القيادة واتخاذ تدابير لمعالجة "الروح السائدة في المؤسسة" أي المواقف والمعتقدات والسلوكيات داخل المنظمات. ومن خلال التركيز على ما تفرزه ثقافة المنظمة، يمكن للأمم المتحدة أن تطوّر بيئة عمل شاملة للجميع خالية من التمييز بأي شكل من الأشكال، ينتج أثرها التراكمي قوة عاملة أسعد وأوفر صحة وأكثر فعالية وكفاءة.

نماذج من عناصر المعايير الدنيا

معايير السلوك: الأخلاقيات والسلامة ومنع التحرش

- توعية جميع الموظفين والموظفات بالمعايير السلوكية للخدمة المدنية الدولية وإخضاعهم للمساءلة عن الالتزام بها.
- تنفيذ سياسات في كل كيان لمنع المضايقة وإساءة استعمال السلطة، وتكريس الأخلاقيات، وإقامة العدل، وحل النزاعات، والحماية من الانتقام.
- توفير وسائل آمنة للموظفات والموظفين - لا سيما في مراكز العمل الميدانية - للإبلاغ سرا عن حالات المضايقة أو التحرش الجنسي أو إساءة استعمال السلطة دون خوف من الانتقام.
- متابعة ادعاءات سوء السلوك و/أو التحقيق فيها وتتبع نتائجها.

السياسات المراعية للأسرة

- لكل كيان سياسة للرضاعة الطبيعية، بما في ذلك تحديد مناطق للتمريض مع المرافق المناسبة.
- جمع البيانات عن عدد حالات استخدام الأحكام المتعلقة بالأهوية والتبني والرضاعة الطبيعية والإبلاغ عنها بأعلى مستوى من التصنيف (الجنس والموقع والرتبة وغيرها).
- ضرورة إبلاغ القرارات المتعلقة بتنقل الموظفين والموظفات قبل ستة أشهر على الأقل من موعد الانتقال، وتحديد موعد عمليات الانتقال في الأشهر التي تلي انتهاء السنة الدراسية أو تلبية احتياجات الأسرة خلاف ذلك على النحو المناسب. ولا بد من الأخذ بالاعتبارات الأسرية لأغراض الانتداب الدولي قدر الإمكان.

ترتيبات العمل المرنة

- جمع البيانات بشأن عدد الطلبات والموافقات المتعلقة بترتيبات العمل المرنة والإبلاغ عنها بأعلى مستوى ممكن من التصنيف (الجنس والموقع والرتبة وغيرها).
- عقد اجتماعات دورية للموظفات والموظفين حسب الوحدات خلال ساعات العمل المشتركة وفي أيام عمل الموظفين والموظفات الذين يعملون بدوام جزئي، مع تشجيع التداول عن بعد أو غيره من وسائل التعاون الافتراضية على نحو فعال.
- توفير الوسائل اللازمة للعمل عن بعد لجميع الموظفين والموظفات (مثل الحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية والحلول التكنولوجية الأخرى).
- إبراز كبار المديرات والمديرين كقدوة في استخدام ترتيبات العمل المرنة والتشجيع الصريح على استخدامها (على سبيل المثال، من خلال حملات إعلامية على نطاق المنظومة وعلى

مستوى الكيانات)؛ وتمكين المديرات والمديرين لكي تتسنى لهم الإدارة المثلى للموظفات والموظفين الذين يعملون عن بعد ويستخدمون ترتيبات العمل المرنة الأخرى.

تشجيع ممارسات العمل المراعية للمنظور الجنساني على نحو استباقي

- المطالبة بقيادة مراعية للمنظور الجنساني ومتمحورة حول الإنسان وجعلها القاعدة لجميع التدخلات في مجال الإدارة وتنمية المهارات القيادية.
- التشاور مع الموظفات والموظفين المعنيين قبل افتراض ما يفضلونه فيما يخص التوازن بين العمل والحياة الشخصية؛ وزيادة إيلاء الاعتبار لتعيين موظفات للسفر في مهام رسمية أو في تكاليف ممتدة أو في مواقع العمل الشاقة.
- إضفاء الطابع المؤسسي على التمثيل المتساوي في الأفرقة والمؤتمرات والوفود وفيما بين المتكلمات والمتكلمين، وتوفير فرص التواصل خلال ساعات العمل.
- دمج المنظور الجنساني في جميع برامج التعلم والإدارة/تنمية المهارات القيادية ذات الصلة وضمان المشاركة المتساوية بنسبة ٥٠/٥٠ في جميع برامج تعلم المهارات القيادية/الإدارية على نطاق منظومة الأمم المتحدة.