

مجموعة مختارة من الممارسات الواعدة بشأن تغيير الثقافة التنظيمية

بطولة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحماية من
الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي لعام 2020
للمفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، فيليبو غراندي



UNHCR

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

دلالات الأيقونات

ثقافة الإفصاح 	تعزيز الاحترام والقيم 	التعلم 
بناء القدرات 	القيادة 	حوار الموظفين 
السلوك 	ديناميكيات السلطة 	الخصائص الذكورية 
	زيادة الوعي 	المشاركة المجتمعية 
	التحيز اللاواعي 	قياس الأثر 

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، جنيف، سويسرا
Case Postale 2500, CH-1211 Genève 2 Dépôt, Suisse

البريد الإلكتروني: hqseash@unhcr.org

حقوق الطبع والنشر © محفوظة للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، مايو/أيار 2021

التخطيط والتصميم: BakOS DESIGN



UNHCR

المفوضية السامية للأمم المتحدة
لشؤون اللاجئين

جدول محتويات

5		مقدمة
7		الفصل 1 سلسلة "ارفع صوتك!" لليونيسف
9		الفصل 2 حوارات القيادة التأملية للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
12		الفصل 3 InterAction – مشروع "من التعهد إلى العمل": منح تجريب الحلول والشروع في التغيير
14		الفصل 4 منظمة كير بالولايات المتحدة الأمريكية – مجموعة أدوات الصون: التحول الجنساني وثقافة مكان العمل
17		الفصل 5 مؤسسة آغا خان – المشاركة في تصميم الحلول مع المجتمعات المحلية
19		الفصل 6 Bond – تطوير ونمذجة ثقافة صون إيجابية: أداة للقيادة
21		الفصل 7 تعديل التحيز اللاوعي من جانب المنظمة الدولية للهجرة
23		الفصل 8 برنامج الأغذية العالمي – حملة "الاحترام"
25		الفصل 9 مبادرة "جس النبض" التي أطلقتها اليونيسف
27		الفصل 10 المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين – القيادة بالقدوة من القاعدة الشعبية إلى القيادة العليا: اللقاءات المفتوحة وسرد القصص
29		الفصل 11 صندوق الأمم المتحدة للسكان – الأخلاق في مكان العمل
31		الفصل 12 اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) – إشراك القيادة
33		تعريف

مقدمة

بصفتنا عاملين في المجال الإنساني، نعمل في أفرقة متنوعة ومتعددة الثقافات وغالبًا في بيئات صعبة ومليئة بالتحديات، نتحمل جميعًا مسؤولية ضمان أن يكون قطاعنا آمنًا وخاليًا من سوء السلوك الجنسي، بغض النظر عن مكان وجودنا، والمنصب الذي نشغله، والمنظمة التي نعمل لصالحها. تحقيق ذلك يبدأ منا نحن – بوصفنا أفرادًا، وفرقًا، ومنظمات. يتطلب الأمر أن ننظر في كيفية قيادتنا، وكيفية إدارتنا، والقيم التي نعززها. نحن ندرك جيدًا أن الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي قضايا متجذرة في الفوارق بين الجنسين والسلطة التي تحددها وتمليها المواقف، والسلوكيات، والقيم الفردية التي تشكل ثقافة مكان العمل الجماعية. لمعالجة سوء السلوك الجنسي بطريقة هادفة، يجب علينا فحص البيانات التي ننشئها في أفرقتنا وداخل منظماتنا.

توضح هذه المجموعة من المبادرات المبتكرة والعملية الأهمية والجدية التي يجب أن نتعامل بها مع الصلة بين ما هو مسموح به في ثقافة المنظمة وما يمثل نوعًا من إساءة استعمال السلطة والنفوذ التي تؤدي إلى سوء السلوك الجنسي. لقد بذلت المنظمات الإنسانية جهودًا هائلة لاستئصال هذه الأمراض من جذورها من خلال النظر إلى الداخل وتحديد المواضيع التي تتطلب تعديلات في المواقف (الواعية أو اللاواعية)، والقيم، والسلوك.

تقدم هذه المجموعة لمحة عن العمل المضطلع به لضمان أننا نشجع بيئات العمل التي يكون فيها كل من أولئك الذين نخدمهم وزملائنا الذين يعملون بلا كلل لخدمتهم آمنين ويعاملون بكرامة واحترام.

فيليبو غراندي

المفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

مايو/أيار 2021

الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي قضايا متجذرة في الانقسامات المنهجية في الثقافة التنظيمية. إنها تكمن في الفوارق بين الجنسين والسلطة المدفوعة بعامل أو عدة عوامل تمنح الفرد ميزة السلطة، مما يسمح بإساءة استعمال تلك الميزة لتتجسد في أشكال مختلفة من إساءة استعمال السلطة. في السياق الإنساني والإنمائي، يعد الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي من الأشكال المختلفة لسوء السلوك الجنسي، أحدهما يرتكب ضد من نخدمهم والآخر ضد العاملين في المجالين الإنساني والإنمائي أنفسهم، على التوالي. ومع ذلك، من منظور الثقافة التنظيمية وكذلك البرامج العملية والتشغيلية، فإنها تنشأ من نفس الاختلالات، ولها تأثير مماثل على الضحية، وتتطلب تدابير وقائية مماثلة عند معالجة الأسباب الجذرية، وتتطلب خدمات وتدابير انتصاف مماثلة في الاستجابة للحالات عند ظهورها.

مع ظهور حركة #MeToo "أنا أيضاً" والاهتمام المتزايد بالادعاءات المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي في القطاع الإنساني، بدأت العديد من المنظمات في التركيز على هذه العناصر وإلقاء نظرة فاحصة على أعمالها الداخلية وثقافة مكان العمل لفحص الأسباب الجذرية لهذه الأشكال من سوء السلوك. بينما شرعت المنظمات المختلفة في اتباع نهج مختلفة للقيام بذلك، كانت وما زالت مجالات التركيز والاهتمام الواضحة شائعة.

في جذورها، تسترشد كل ثقافة منظمة بنظام قيم معين ومجموعة من المبادئ التي تحدد كيفية استخدام الأفراد للسلطة والنفوذ التي يمتلكونها. تختلف هذه الأنظمة والمبادئ من منظمة إلى أخرى، لا سيما وأن جميع المنظمات تتعامل مع ثقافة مكان العمل وتعرفها بشكل مختلف. هذا يجعل من الصعب اتباع نهج شامل فريد لتعريف الثقافة التنظيمية، ومعالجة المشاكل المرتبطة بها، في كل من المنظمات الفردية والقطاع ككل. في الوقت نفسه، فإن الفروق الدقيقة في كيفية تعريف كل منظمة لثقافتها وتوجيهها توفر أيضاً فرصة لطرق متعددة لمعالجة القضايا المرتبطة بعناصرها المختلفة باتباع نهج متعدد الجوانب.

يعتبر العمل المتعلق بالثقافة دقيقاً ويحتاج إلى استثمار طويل الأجل، وغالباً ما يتطلب تدخلات عديدة وأحياناً صغيرة وموجهة لضمان التعامل معه بتقدير لطبيعته متعددة الأبعاد. هذا الأمر أكثر تعقيداً عند النظر إلى الثقافة من حيث صلتها بالمجالات الصعبة والحساسة مثل سوء السلوك الجنسي. الصلة جوهرية، وتتطلب نهجاً مدروساً ومنهجياً لضمان مراعاة جميع الأسباب الجذرية حتى عندما لا تكون الصلة المباشرة بسوء السلوك الجنسي واضحة على الفور. وهذا يشمل اعتبارات فوارق السلطة على أساس نوع الجنس، والعمر، والعرق، الميول الجنسية، والمستوى الثقافي، والرتبة والدرجة، والتحيز اللاواعي، والخلفية العرقية أو الدينية، من بين أمور أخرى. إن الطريقة التي يمكن أن تتجسد بها هذه الفوارق يمكن أن يكون لها آثار مباشرة على نوع البيئة التي تم إنشاؤها وما إذا كان يمكن أن يحدث الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي، ويشعر الأفراد بالأمان في الإبلاغ، ويمكن ضمان الاستجابة المناسبة لاحتياجات الضحايا أم لا.

في النهاية، لمكافحة مثل هذه الانتهاكات، يجب على المرء أن يبدأ باستكشاف أسسها ذاتها في المواقف، والسلوك، والقيم، والثقافة التي أدت إلى ظهورها. ومن هذا المنطلق، تم تجميع هذه المجموعة كمبادرة من المفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، فيليبو غراندي، في إطار بطولة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي. تهدف مجموعة المبادرات إلى تسليط الضوء على العمل الذي تضطلع به المنظمات الإنسانية بشأن الثقافة التنظيمية بهدف كبح العناصر الأساسية الكامنة في صميم سوء السلوك الجنسي على وجه التحديد.

في حين أن معظم المنظمات لديها العديد من المبادرات المطبقة في عملها الأوسع نطاقاً حول ثقافة مكان العمل، فإن هذه المجموعة تهدف إلى تقديم بعض الأمثلة والإلهام لمجال العمل المتنامي هذا. والغرض منها هو تقديم مجموعة مختارة حتى تتمكن المنظمات من الاستمرار في التعلم من العمل الذي يضطلع به الآخرون والتوسع فيه بطرق فعالة ومجدية. إنها ليست شاملة بأي حال من الأحوال. لا توجد مبادرة واحدة تقدم حلاً شاملاً، ولكن مجموعة المبادرات الموضحة هنا تقدم أمثلة على النهج المختلفة التي يتم تنفيذها بهدف مشترك: لضمان أن ثقافة المنظمة ومكان العمل تعزز بيئة شاملة، وتمكينية، وأمنة من سوء السلوك الجنسي، لكل من الأشخاص الذين يخدمهم العمل الإنساني وأولئك المضطعون به.

في حين أن جانحة كوفيد-19 قد طرحت العديد من التحديات في معظم مجالات العمل، بما في ذلك منع سوء السلوك الجنسي والتصدي له وكذلك الثقافة التنظيمية، فقد أتاحت أيضاً فرصاً لاستكشاف طرق جديدة للعمل، وحشد الجهود، والابتكار في مجال العمل هذا. تم تكييف العديد من المبادرات الواردة هنا مع الواقع الجديد للعمل وعواقب ذلك على مختلف عناصر الثقافة التنظيمية.

تم جمع هذه المجموعة المختارة من المبادرات على أساس المساهمات الطوعية التي قدمتها المنظمات الواردة هنا بعد دعوات مختلفة للمشاركة من خلال عدد من هياكل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، بما في ذلك الفريق المعني بالنتائج 2 والتوعية الفردية. وهي تشمل مبادرات محددة في مجال واحد أو أكثر من المجالات المستهدفة ضمن الجهود الأكبر المبذولة حول الثقافة التنظيمية. ومع ذلك، فإنها لا تشمل بعض الأعمال القيمة التي تتبع نهجاً أكثر عمومية في مجالات مثل بناء القدرات، ودعم القيادة، ورعاية الموظفين ورفاههم، والتغيير الإداري. تُبذل جهود عديدة لدعم إعادة صياغة مكان العمل من أجل بيئة أكثر ملاءمة للموظفين على نطاق أوسع من قبل المنظمات والشبكات مثل **تحالف المعايير الإنسانية الأساسية (CHS Alliance)** و **UNGLOBE**، من بين العديد من المنظمات الأخرى.

يتم توفير معلومات الاتصال للجهة المسؤولة عن كل مبادرة من المبادرات المدرجة. نشجعك على استخدام هذه الأمثلة في عملك المتعلق بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي والثقافة التنظيمية، والتواصل مع جهة الاتصال المعنية إذا كان لديك المزيد من الأسئلة بخصوص مبادرة معينة.

تحالف المعايير الإنسانية الأساسية (CHS ALLIANCE)

في ربيع عام 2021، نظم تحالف المعايير الإنسانية الأساسية تجمعاً عالمياً للحوار الجماعي حول هذه القضايا وسيصدر الموسم الثاني من المدونة الصوتية "تجسيد التغيير".

لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بميليسا بيتوتي على mpitotti@chsalliance.org.

منظمة UNGLOBE

تقدم UNGLOBE التدريب ودعم بناء القدرات للمنظمات الطالبة بشأن تعميم مصطلح **LGBTIQ+** (المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية وأحرار الهوية الجنسانية وحاملي صفات الجنسين وأفراد الفئات الجنسانية الأخرى) في المبادئ التوجيهية، والسياسات، ومجموعات المواد التدريبية، مما يضمن استخدام لغة موحدة ومناسبة في طريقة تحديث منظمات الأمم المتحدة عن قضايا المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية وأحرار الهوية الجنسانية وحاملي صفات الجنسين وأفراد الفئات الجنسانية الأخرى، بما في ذلك الميل الجنسي والهوية الجنسانية. كان التركيز على ضمان اعتماد المنظمات لغة ومعايير محددة تشمل المثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية وأحرار الهوية الجنسانية وحاملي صفات الجنسين وأفراد الفئات الجنسانية الأخرى كجزء من ثقافتها لمكافحة التمييز على أساس الميل الجنسي. أعدت UNGLOBE حلقة دراسية شبكية لموظفي الأمم المتحدة حول كسر جدار الصمت حول التحرش والتمييز.

لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بجورجتشان ساندو على sandhu@ilo.org.



الفصل 1 سلسلة "ارفع صوتك!" لليونيسف



الوسيلة:

سلسلة حلقات دراسية
شبكة تفاعلية من
ثلاثة أجزاء



الهدف:

تشجيع ثقافة الإعراب عن الرأي ضد سوء السلوك الجنسي
وتوجيه سلوكيات مكان العمل لتمكين الموظفين من القيام بذلك.



الزمن:

حلقة عمل لمدة
يوم واحد



الجمهور:

جميع الموظفين

سعيًا إلى تعزيز ثقافة "الإفصاح"، أطلقت اليونيسف مبادرة "ارفع صوتك!"، وهي حلقة عمل تدريبية لمدة يوم واحد تهدف إلى حشد الموظفين ليصبحوا وكلاء لتغيير الثقافة التنظيمية. تم إطلاق المبادرة في عام 2018 نتيجة لنتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2017، والذي كشف عن مستويات منخفضة من التمكين الشخصي وثقافة الصمت، ويسعى إلى تعزيز ثقافة "الإفصاح" بين الموظفين على مستوى العالم، بهدف إنشاء مكاتب خالية من الخوف، والترهيب، وسوء السلوك. ساعد الاستقصاء العالمي للموظفين في تحديد عناصر محددة من نقاط الضعف التي تؤدي إلى ثقافة الصمت التي وضعت المبادرة للاستجابة لها، لا سيما من خلال توفير منصة لفضح السلوك غير المقبول والتصدي له بهدف استعادة الثقة وإنشاء مسار لإدارة السلوك الذي يتعارض مع قيم المنظمة وتعديله.

تم تصميم حلقة العمل في شكل حلقة دراسية شبكية بتنسيق PowerPoint لضمان الوصول السهل والواسع النطاق إلى المحتوى وبطريقة تسمح لمكاتب اليونيسف المختلفة والمنظمات الأخرى باستخدام وتكييف الأدوات والاستراتيجيات للهيكل الخاصة بها وخصوصيات مكان العمل.

في حين أن حلقة العمل تطوعية، فقد لاحظت اليونيسف مستويات عالية من الاهتمام بين كبار الموظفين، سواء في مشاركتهم في حلقة العمل أو في الرغبة في تيسيرها لأفرقتهم. ويتم استخدامها كأداة لدمج القيم الأساسية لليونيسف (الرعاية، الاحترام، النزاهة، والثقة، والمساءلة) في كيفية عمل الموظفين وفي إقامة صلة بين الثقة والمساءلة من أجل تعزيز ثقافة "الإفصاح" باعتبارها أداة لمكافحة سوء السلوك الجنسي. يمكن تكييف المبادرة لتقديم مجموعة المواد التدريبية وفقًا للقيم الأخرى التي حددتها المنظمات المختلفة ويمكن تقديمها في حلقة عمل لمدة يوم كامل أو يمكن تقسيمها إلى سلسلة من ثلاث حلقات دراسية شبكية مختلفة.



كيفية عملها

تنقسم حلقة العمل إلى ثلاث وحدات، الإفصاح، وإدارة أسلوب التعامل مع الرؤساء، والمحادثات الصعبة، وتتضمن مهمة قصيرة قبل حلقة العمل تهدف إلى تشجيع التفكير الفردي في السيناريوهات المختلفة التي قد يصادفها المرء في مكان العمل والتي قد تتطلب الإفصاح أو إثارة القضايا الثقافية التي قد يجدها المرء صعبة. التركيز على القيادة هو ركيزة موجودة في جميع مراحل التدريب وتم تسليط الضوء عليها في [مقطع فيديو](#) ترفيحي ومُحفّز. يستكشف الفيديو ماهية القيادة الهادفة ومن أين تأتي، مشددًا على الدور المهم الذي يلعبه الآخرون من حول القائد في جعله قائدًا حقيقيًا.

الإفصاح تهدف هذه الوحدة إلى تعزيز القيم الأساسية لليونيسيف لتعريف ثقافة المنظمة والتغلب على التحديات التي تواجه القيم التي تهدف المنظمة إلى غرسها. تحدد هذه الوحدة المجالات المختلفة لسوء السلوك في مكان العمل والتي تسلط الضوء على الحاجة إلى تعزيز ثقافة الإفصاح بقوة. وتتناول قضايا مثل التنمر، والتحرش، والتحرش الجنسي، والتمييز، وإساءة استعمال السلطة، والانتقام. تُشرك الوحدة المشاركين في تحديد مكان وكيفية حصول الموظفين على المساعدة من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية للإعراب عن الرأي. يتم ذلك من خلال مطالبة المشاركين بتحديد سلوكيات معينة والتفكير فيها وخيارات الانتصاف المتاحة لهم في سيناريوهات مختلفة.

إدارة أسلوب التعامل مع الرؤساء تعزز مفهوم الإدارة باعتباره دورًا ضروريًا يلعبه كل من الرئيس والمرؤوس لتسخير ديناميكيات الفريق الإيجابية والتواصل. من خلال تشجيع هذا النوع من بناء العلاقات، يكون الهدف هو إرساء مزيد من الثقة وثقافة احترام منفتحة وتنسم بالشفافية، مما يسمح للموظفين من جميع الرتب والدرجات بالإفصاح. تركز هذه الوحدة على فحص ديناميكيات العلاقات المهنية، وأهمية بناء الثقة، وإيجاد فهم مشترك للأدوار والمسؤوليات، وتعلم أدوات التواصل الفعالة، وتعلم إدارة المحادثات الصعبة، لا سيما عند تقديم التعقيبات.

المحادثات الصعبة تقدم هذه الوحدة نموذجًا للتعقيبات ودراسة حالة لإثارة النقاش حول فهم التحديات في إدارة المحادثات الصعبة وتقديم التعقيبات. توفر الوحدة أدوات لخوض غمار المحادثات الصعبة وتوجه المشاركين من خلال طرق لكسر الحواجز لتمكين الموظفين من الإفصاح بحرية.

تتضمن مجموعة مواد تدريب المدربين حلقة دراسية شبكية لكل من الوحدات الثلاث باللغات الإنجليزية، والفرنسية، والإسبانية، جنبًا إلى جنب مع دليل المُيسِّر والجدول الزمني، ومهمة مسبقة للمشاركين، ونشرة توفر تعاريف ومقتطفات من السياسة العامة لليونيسيف وتوجيهاتها المتعلقة بسوء السلوك وإساءة استعمال السلطة.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة
والوصول إلى الموارد، يرجى الاتصال
بجيم آدمز على Jadams@unicef.org.



الفصل 2

حوارات القيادة التأملية للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين



الوسيلة:

الحوار الميسر
شخصياً وعبر
الإنترنت



الهدف:

تعزيز بيئة عمل محترمة، وتعاونية، وشاملة، وخاضعة للمساءلة
من أجل معالجة الأسباب الجذرية للاستغلال والانتهاك الجنسيين
والتحرش الجنسي من خلال التعلم التأملي والتجريبي.



الزمن:

حلقة عمل بالحضور الشخصي
لمدة يومين/ 16 ساعة على
مدار 6 أسابيع عبر الإنترنت



الجمهور:

المديرون من جميع
الرتب

حوارات القيادة التأملية، التي أطلقتها المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في عام 2020 في شكل وحدة تدريبية عبر الإنترنت، هي مبادرة تفاعلية تركز على تشجيع المديرين على تحديد المواقف والسلوكيات في أنفسهم وفي الآخرين وتحديدها في جذور بيئات العمل السامة والمسيئة التي غالباً ما تساهم في الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي. تم إطلاقها في الأصل كمبادرة وجهها لوجه في عام 2019، ثم تم تكييفها بحيث تتلاءم مع الاستخدام عبر الإنترنت لزيادة إمكانية الوصول إليها من قبل الأفراد في جميع أنحاء العالم. تعزز هذه المبادرة التزام المنظمة بضمان بيئة آمنة، وشاملة، ويسودها الاحترام من خلال طرح القضايا المتعلقة بتأثير السلوك والمساءلة للنظر فيها من خلال التأمل الذاتي والوعي الذاتي.

مع التركيز على كشف ومعالجة التأثيرات الأساسية التي تساهم في الاختلالات الموجودة في ثقافة مكان العمل المسيئة، ولا سيما تلك التي تفسح المجال لسوء السلوك الجنسي، دخلت المفوضية في شراكة مع "منظمة سونكي لكفالة العدل بين الجنسين" للاستفادة من خبرتها في التعامل مع العوامل والدوافع المسببة لسوء السلوك الجنسي والتأكد من دمج الديناميكيات الجنسانية وديناميكيات السلطة، والعرق، وعدم المساواة، والتحيز اللاواعي، والمواضيع الأخرى بشكل كافٍ في التعلم. استرشد إعداد هذه المبادرة وموادها وتأثر بشدة بعمل منظمة سونكي مع المجتمعات المحلية في جنوب أفريقيا حول القضايا المتعلقة بالجنسانية، وديناميكيات السلطة، والخصائص الذكورية، وربط الطرق التي تساهم بها هذه الاختلالات في سوء السلوك الجنسي.

مع إدراك أن الأفرقة تتشكل إلى حد كبير من خلال الديناميكيات التي أوجدها المدير أو تسامح معها، فقد تم التركيز في هذا الحوار على العمل مع أولئك الذين يتولون إدارة غيرهم، بحيث يتم تأهيلهم لتحديد الاتجاه الصحيح داخل أفرقتهم وتمكينهم من الاضطلاع بدور رئيسي في منع ومعالجة الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي. يستهدف الحوار التطوعي المديرين من جميع الرتب والدرجات؛ لذا، فإن أي موظف في المنظمة لديه مسؤوليات إشرافية من أي نوع مؤهل للمشاركة. تم إعداد هذا الحوار في البداية كحلقة عمل تفاعلية بالحضور الشخصي لمدة يومين، ومنذ ذلك الحين تم تكييفه في شكل وحدة تدريبية عبر الإنترنت للتغلب على التحديات التي تفرضها جائحة كوفيد-19.

تم تكييف هذه المبادرة بشكل أكبر للنظر على وجه التحديد في دور الخصائص الذكورية في فوارق السلطة من قبل منظمة كير بالولايات المتحدة الأمريكية. يمكنك أن تقرأ عنها في الفصل 4.



كيفية عملها

يتضمن الحوار ثلاثة مكونات تتمثل في **الدراسة الذاتية والتأمل الذاتي** بشأن أساليب العمل وسياسات المنظمة؛ و**الدورات التشاركية** (عبر الإنترنت أو وجهًا لوجه) لاستكشاف المعايير والمواقف الجنسانية الفردية، والسلطة، والتحرش الجنسي، والاستغلال والانتهاك الجنسيين، والتحيز اللاواعي والتأمل فيها؛ و**الالتزام الشخصي** بتطبيق بيئة أكثر احترامًا وشمولية داخل أفرقتهم. في شكله الإلكتروني عبر الإنترنت، يتم إعداد الحوار في مجموعات من 90 مشاركًا مقسمة على ثلاث مجموعات منفصلة لحلقات دراسية شبكية بحد أقصى 30 مشاركًا في كل منها. يتم إجراء جزء كبير من الحوار في مجموعات منفصلة صغيرة مع توفير الميسرين للتدريب، مما يتيح مساحة مريحة وحميمة للمشاركين ليشعروا بالقدرة على الإفصاح بحرية والاستماع إليهم.

خلال الحوار، من المتوقع أن يفكر المشاركون، بشكل فردي وفي مناقشة جماعية، حول كيفية تعزيز الثقة، والاحترام، والمساءلة في مكان العمل من خلال تمارين **التعلم التجريبي** التي تهدف إلى تشجيع المديرين على النظر أولاً في تصوراتهم، وسلوكياتهم، وتحيزهم، ثم في القضايا الأوسع نطاقًا في الفريق وأماكن العمل من حولهم.

ما هو التعلم التجريبي؟

التعلم التجريبي هو عملية التعلم من خلال التجربة ومن خلال عملية التفكير في العمل. إنها عملية تعلم عملية باستخدام المنهجيات التشاركية لتعزيز التفكير المشترك، والتحليل، والتساؤل والاستدلال المتعمق، وحل المشاكل بصورة جماعية. يتيح ذلك للمشاركين تعميق معرفتهم للوصول إلى فهم أفضل للقضايا المحددة التي يواجهونها وكيفية التعامل على أفضل وجه مع الحلول والاستراتيجيات من أجل التغيير من خلال عملية التمرين الموجه الذي يوفر الخبرة

لتحفيز التأمل الذاتي، يتم تزويد المشاركين بمقاطع فيديو محفزة للتفكير، ومقالات، وسيناريوهات لمكان العمل، ومواد بصرية حول التصورات الشائعة، والقوالب النمطية، والتحيزات، ووجهات النظر. إنهم يشاركون في تحديد واستكشاف جذور تصوراتهم الخاصة من خلال الأنشطة والمهام التي تتطلب لعب الأدوار والتفاعل داخل المجموعة لإثارة فهم أكبر للاختلافات في الهوية وتنوع الآخرين من حولهم.

مثال على تمرين: متوالية الشجاعة

تمرين مدته 30 دقيقة يهدف إلى جعل المشاركين يحددون الإجراءات التي يمكن اتخاذها لمنع التحيزات، والانتهاكات، والمضايقات، أو تخفيفها، أو التصدي لها وتقوية العلاقات السليمة والمتكافئة في مكان العمل من خلال تحديد مقدار الشجاعة التي يتطلبها اتخاذ إجراءات معينة. باستخدام متوالية شجاعة تتميز بعبارة "الكثير من الشجاعة"، و"بعض الشجاعة"، و"لا شجاعة"، فإن الهدف هو جعل المشاركين يضعون الإجراءات المقدمة لهم على بطاقات في متوالية بناءً على مستوى الشجاعة الذي يشعرون أنه سيكون مطلوبًا لاتخاذ إجراء، سواء كان ذلك يتعلق بقضايا مثل التنوع والتحيز اللاواعي أو الإفصاح ضد السلوك غير المقبول في ظل ظروف صعبة. يسمح هذا التمرين بالمناقشة الجماعية والتفكير حول المواقف الفردية لديناميكيات السلطة التي تؤثر على مستوى الشجاعة المطلوبة لإعراب عن الرأي، ولماذا بالنسبة للأفراد المختلفين، قد تقع الإجراءات المختلفة في مكان مختلف في المتوالية، والآثار المترتبة على ذلك على بيئة مكان العمل وديناميته. كما يؤكد على الأشكال المختلفة للشجاعة التي تتجاوز العمل في مواقع صعبة أو شاقة، ولا سيما الشجاعة المطلوبة لإثارة القضايا الصعبة وتحدي الأعراف الاجتماعية أو معايير مكان العمل غير السليمة.

يتيح الحوار مجالاً للنقاش وتبادل الآراء، سواء في مجموعات صغيرة أو في جلسة عامة، حول مواضيع يصعب غالباً طرحها داخل الفريق أو مكان العمل بطرق مجدية. ويشمل ذلك مناقشات حول مواضيع مثل الإدماج، والتمكين، والجنسانية، والعرق، والتداخل، وعلاقات القوة، والامتياز، والذكورة، وصلاتها بالاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي.

يُستكمل المكون الأخير للحوار، والذي يتضمن وضع خطة عمل بالإضافة إلى دورات للتوجيه الفردي لدعم المشاركين في المضي قدماً في تنفيذ التزاماتهم داخل أفرقتهم، من خلال مركز البحث، والتعلم، والتطوير. مركز البحث، والتعلم، والتطوير هو منتدى عبر الإنترنت حيث يتم جمع أعضاء من كل مجموعة مكونة من 90 شخصاً معاً في شبكة مجتمعية حيث تتم مشاركة الوثائق، والمواد المتعددة الوسائط، والموارد المفيدة من أجل تبادل التعلم وإثارة الحوار بين المجموعة.

كل مجموعة لديها مركز بحث، وتعلم، وتطوير فردي، مما يسمح بمساحة آمنة للمناقشة السرية والمفتوحة طوال مدة الحلقة الدراسية الشبكية التي تبلغ 6 أسابيع وما بعدها. كثيراً ما يشارك الميسرون المواد ويترجون الأسئلة للتأكد من أن التعلم يتجاوز حدود سلسلة الحلقات الدراسية الشبكية ويسمح بالتفكير بشكل أعمق في المفاهيم المختلفة وفحصها.

قياس الأثر

سعيًا إلى قياس أثر الحوار، يتم إجراء استقصاء مع المديرين قبل أن يبدأوا في تكوين فكرة عامة عن موقفهم من مواضيع معينة، بما في ذلك مواقفهم تجاه قضايا محددة، وسلوكياتهم ونهجهم في مكان العمل، وتصوراتهم عن ديناميكيات الفريق. ثم يتم إجراء استقصاء ثانٍ بعد ثلاثة أشهر من إكمال الحوار لتحديد وقياس التغيير في الموقف، أو السلوك، أو النهج.





وبالمثل، يتم إجراء استقصاءين أيضًا مع مسؤولي المديرين المشاركين. لا يطلب هذان الاستقصاءان، اللذان يتم إجراؤهما أيضًا قبل الحوار وبعد إكماله بثلاثة أشهر، معلومات عن المدير أو سلوك المدير أو أسلوبه، بل يركزان على بيئة العمل وديناميكيات مكان العمل من أجل قياس أي تحول محتمل.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة،
يرجى الاتصال بجويل نيلسن على
nielsenj@unhcr.org



الفصل 3

InterAction – مشروع "من التعهد إلى العمل": منح تجريب الحلول والشروع في التغيير

 الوسيلة: المنح المالية	 الهدف: إتاحة موارد التمويل لمبادرات تغيير الثقافة التي تهدف إلى كبح الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي.	 الزمن: التزام لمدة 3 سنوات	 الجمهور: المنظمات غير الحكومية/المنظمات الإنسانية والإنمائية
---	---	--	---

في آذار/مارس 2018، أطلقت InterAction تعهد رئيسها التنفيذي بشأن منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي بموظفي المنظمات غير الحكومية ومن قبلهم. منذ ذلك الحين، التزم 140 من الرؤساء التنفيذيين بهذا التعهد، الذي يحدد مجموعة من الالتزامات لمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي، مع تغيير الثقافة كعنصر رئيسي. بعد تعهد الرئيس التنفيذي، أطلقت InterAction مشروع "من التعهد إلى العمل"، والذي يدعم أعضاء InterAction في الوفاء بالتزامات التعهد. يشتمل المشروع على برنامج منح يقدم منحاً صغيرة لمشاريع الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي من خلال قناتي تمويل منفصلتين. تسمح إحداهما، وهي **منحة تجريب الحلول**، للأعضاء بتجربة نهج مبتكرة لمنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي له بمنح تصل إلى 35000 دولار، أو 45000 دولار للمنظمات التي تقدم طلباً مشتركاً؛ بينما توفر الأخرى، وهي **منحة الشروع في التغيير**، تمويلًا يصل إلى 20000 دولار للمنظمات للاستثمار في مبادرات صغيرة النطاق لتيسير تقدمها في مجال الصون. تهدف كلتا القناتين إلى دعم المنظمات في توسيع نطاق عملها في مجال الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي بما يتجاوز الامتثال والصون وكذلك المساعدة في تشكيل الأسس الثقافية التي تدعم القضاء على الأسباب الجذرية لسوء السلوك الجنسي.

منذ إطلاقها، قدمت المبادرة 10 منح للمنظمات في إطار برنامج "تجريب الحلول" و12 منحة في إطار "الشروع في التغيير". وقد شملت هذه المنح مبادرات مثل إعداد الدورات التدريبية والأدلة الإلزامية بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي، وتعزيز القدرة على الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي في المكاتب الميدانية، وتدريب جهات التنسيق المعنية بالحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين على صون الطفل، وتعزيز وضع السياسات حول تغيير الثقافة والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي من قبل المنظمات بما في ذلك منظمة "موتل من أجل الإنسانية"، ومنظمة "هيلين كيلر الدولية"، ومنظمة الإغاثة الدولية، من بين منظمات أخرى.

في إطار برنامج "تجريب الحلول"، يتم إيلاء اعتبار خاص لتقديم المنح للمنظمات التي تستثمر في المبادرات التي تركز على التعلم والتي تهدف إلى المساهمة في القطاع ككل. قُدمت منحتان من هذه المنح إلى منظمة كير بالولايات المتحدة الأمريكية (الواردة في الفصل 4) لوضع منهجيات لإشراك الرجال في معالجة دور الخصائص الذكورية في قلب ديناميكيات السلطة وإلى مؤسسة آغا خان (الواردة في الفصل 5) من أجل تجريب نهج حول المشاركة المجتمعية في تصميم برامج للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي.



كيفية عملها

يتم تقييم مقترحات المشاريع من قبل لجنة استشارية على أساس معايير تركز على التأثير المحتمل طويل الأجل والملموس للمشروع على تغيير الثقافة التنظيمية. يتضمن ذلك تقييماً لما يلي:

- ← يجب أن يكون للمشروع نتائج متوقعة واضحة، مع إعطاء الأولوية للمشاريع التي تعمل بشكل متسق مع استراتيجيات تنمية القدرات طويلة الأجل للمنظمة وتهدف إلى إحداث تأثيرات مستدامة على المنظمة، وثقافتها، وطريقة عملها.
 - ← يجب أن يكون للمشروع تأثير مضاعف، مع وجود مجال لتوسيع نطاق التطبيق أو التكرار والقابلية للتكيف في بلدان أخرى أو في منظمات أخرى.
 - ← تعطى الأولوية للمنظمات التي تحدد المشاريع التي تنشر بوضوح خطة الاستدامة لفترة تمتد إلى ما بعد فترة المشروع.
 - ← لن تكون قدرة المنظمة على تقديم مساهمات مالية أو عينية من خلال موظفين مكرسين أو خبرات متخصصة عاملاً محددًا فيما إذا كان سيتم تمويل المشروع أم لا. بدلاً من ذلك، يتم النظر في مساهمتها المحتملة، لا سيما من منظور ضمان استدامة نتائج المشروع.
- بمجرد تقديم المنح، تحدد المنظمات الإطار الزمني المتوقع لتنفيذ مقترحتها. تم تصميم معظم المشاريع لتنفيذها في غضون عام، ولكن نتيجة للقيود المتعلقة بكوفيد-19، تم تمديد العديد منها. بمجرد الانتهاء، يتم تقديم تقرير المشروع، مما يجعل النتائج والدروس المستفادة متاحة للفريق العامل من المنظمات التي التزمت بالتعهد.

لمزيد من المعلومات،

يرجى الاتصال بـ:

ميريويذر بيتي، على

MBeatty@interaction.org



الفصل 4

منظمة كير بالولايات المتحدة الأمريكية – مجموعة أدوات الصون: التحول الجنساني وثقافة مكان العمل



الوسيلة:

حلقة عمل ميسرة



الهدف:

فهم المفاهيم المتعلقة بالجنسانية والخصائص الذكورية وتأثيرها على ديناميكيات السلطة والاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي.



الزمن:

أنشطة تتراوح ما بين 30 دقيقة إلى 60 دقيقة (حلقات عمل كاملة تتباين ما بين دورات تدريبية لمدة ¼ يوم إلى يومين)



الجمهور:

موظفو كير وموظفو الشركاء، بما في ذلك القيادة العليا

اعترافاً بالصلة بين الصون والمنظمة السليمة، تعمل منظمة كير بالولايات المتحدة الأمريكية لسنوات عديدة على بناء وتعزيز ثقافة منظمة تكون أكثر تمكيناً للمرأة والتي تدرك الديناميكيات الجنسانية وديناميكيات السلطة الحاسمة التي تلعب دوراً في تحديد مواقف مكان العمل وسلوكياته المرتبطة بسوء السلوك. يتمثل أحد المكونات الرئيسية لهذا العمل في إشراك الرجال في مكان العمل كشركاء مسؤولين على قدم المساواة في الجهود المبذولة للقضاء على العوامل الأساسية التي تؤدي، من بين مشاكل تنظيمية أخرى، إلى الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي.

تصافرت هذه الجهود في وضع دليل للتدريب وحلقة العمل يركز بشكل كبير على ضمان أن يكون لدى النساء والرجال المساحة والأمان للتحدث عن القضايا المتعلقة بالجنسانية والخصائص الذكورية وفهم كيفية تفاعل الأعراف الاجتماعية والأدوار الجنسانية الجامدة في مكان العمل. وهذا متجذر في الفكرة التي مفادها أنه لكي يشارك الرجال بشكل إيجابي في تمكين المرأة، فإنهم أيضاً بحاجة إلى الانخراط في بيئة لا تنفر من وجهات نظرهم وتسمح بالحوار الذي لا يقابله تصدٍ أو موقف دفاعي ضد النهوض بالمرأة كجهد منعزل. وبالأحرى، فهي تهدف إلى توفير مساحة آمنة لتحدي التصورات السائدة ومناقشتها دون إصدار الأحكام أو توجيه النقد. نتيجة لذلك، تم تشكيل مجموعات تضامن ذكورية (مكملة لمنتديات القيادة النسائية الحالية) لإفساح المجال للرجال للمشاركة في القضايا المتعلقة بالجنسانية، وديناميكيات السلطة، والذكورة ودورها في العنف، والانتهاك، والتحرش.

المجالات المواضيعية

- ← الجسائية
- ← النظام الأبوي
- ← السلطة والعنف
- ← الجسائية والنشاط الجنسي
- ← الصون والحماية من الاستغلال والانتهاك الجسبيين

سعيًا إلى اتخاذ خطوات ملموسة في استكشاف هذه العناصر، وضعت منظمة كير، بدعم من منحة تجريب الحلول المقدمة من InterAction، مجموعة أدوات مفصلة لتطوير حلقة العمل والتدريب. تعتمد مجموعة الأدوات على المفاهيم التي تم تكييفها في عمل المفوضية مع "منظمة سونكي لكفالة العدل بين الجنسين" في تطوير حوارات القيادة التأملية (الفصل 2) وتعمق في التفاصيل في المجالات المواضيعية التي تحددها منظمة كير باعتبارها بالغة الأهمية للثقافة التنظيمية. يهدف التركيز على هذه المجالات المواضيعية للتدريب إلى تمكين التفكير والحوار حول الصلات القائمة بين الاستغلال والانتهاك الجسبيين والتحرش الجنسي والعواقب السلبية للمعايير الجسائية الجامدة وغير المنصفة. ويهدف أيضًا إلى المساهمة في التغييرات في سلوك الموظفين ومواقفهم، وتعزيز المساواة بين الجنسين والقيادة النسائية، وتعزيز البيئات الخالية من الاستغلال والانتهاك الجسبيين والتحرش الجنسي من خلال تضمين الفرص للرجال والنساء للعمل بشكل منفصل ومشارك، في مساحات آمنة، بشأن هذه القضايا.

صندوق الرجولة

وُضع تمرين "صندوق الرجولة" في الأصل من قبل مشروع رجال أوكلاند وجمعية "رجال يقهرون العنف" في سان فرانسيسكو في أوائل الثمانينيات، وقد تم استخدامه على نطاق واسع وتكييفه من قبل العديد من المنظمات منذ ذلك الحين، بما في ذلك منظمتنا "سونكي لكفالة العدل بين الجنسين" و"بروموندو" في عملهما بشأن إشراك الرجال والفتيان.

أحد العناصر الرئيسية في مجموعة أدوات كير هو الاعتراف بالحاجة إلى التركيز على دور الذكورة المهيمنة وإعادة بنائه. الذكورة المهيمنة هي المثل الثقافية والاجتماعية للرجولة والذكورة التي تعزز السمات التي تعمل كدوافع للاعتداء، والسيطرة، وفرط النشاط الجنسي. تعرّف منظمة كير هذا على أنه "صندوق الرجولة"، وهو بناء جامد للأفكار الثقافية حول هوية الذكر التي تتطلب منه أن ينظر إلى كونه ذكرًا على أنه موجود ضمن ركائز الاكتفاء الذاتي، والتصرف بخشونة، والمظهر الجذاب جسديًا، والتمسك بالأدوار الجسائية الجامدة، وأنه مغاير جنسيًا، ولديه براعة جنسية، ويستخدم العنف لحل النزاع. يركز التدريب على تحديد القوالب النمطية حول "صندوق الرجولة"، وطرق الكشف عن آثارها على ثقافة مكان العمل وسلوكياته، وكيفية تعديل تلك التصورات والميول من أجل منظمة أكثر سلامة وأمانًا.



كيفية عملها

تم تصميم مجموعة الأدوات للسماح للمكاتب والأفرقة المختلفة بالاستفادة من مجموعة مختارة من المواضيع، والأهداف، والأنشطة لإعداد دورات تدريبية مخصصة لمعالجة الاختلافات في مكان العمل التي تساهم في الاستغلال والانتهاك الجسبيين والتحرش الجنسي. وهي مقسمة إلى ثلاثة مكونات. يقدم المكون الأول دليل حلقة عمل، تم تنظيمه في إطار ثمانية مواضيع، لإعداد وتنفيذ دورات تدريبية مع مجموعة مختارة من التمارين المختلفة. ويقدم المكون الثاني دليلًا للتفكير مع أنشطة لتشجيع التفكير والحوار، مع خيارات للحوارات بين المجموعات المختلطة أو كجزء من القيادة النسائية الحالية و/أو مجموعات التضامن الذكورية. المكون الثالث هو دليل للمديرين والقادة، يزودهم بالنصائح والاقتراحات لمعالجة المعايير الجسائية غير المنصفة في مكان العمل. يمكن للميسرين اختيار الأنشطة من أجزاء مختلفة من الدليل لتسترد بها حلقة عمل مستهدفة تركز على موضوع معين أو مجموعة متنوعة من المواضيع.

بينما تدمج مجموعة الأدوات مفاهيم عدم المساواة بين الجنسين والذكورة المهيمنة في جميع المكونات الثلاثة، فإنها تخصص أيضًا أنشطة تدريبية محددة لتعريف المشاركين بمفهوم الذكورة المهيمنة وكيفية التعرف عليه. تشجع هذه الأنشطة التفكير والحوار حول كيفية تناسب الذكورة المهيمنة مع مناقشة حول المساواة بين الجنسين، والطرق البناءة التي يمكن من خلالها الاحتفاظ بالذكورة كفاعل على قدم المساواة مع الأنوثة. ويهدف هذا إلى زيادة الوعي حول التصورات والسلوكيات المتعلقة بالجسائية وعلاقات القوة.



نموذج تمرين:

صندوق الرجولة

من خلال نشاط مدته 45 دقيقة، يتم تعريف المشاركين بمفهوم "صندوق الرجولة" بسلسلة من الأسئلة التي تحثهم على تحديد خصائص الذكورة لدى الرجال والفتيان، وتحديد مزايا وتحديات توصيفات الذكورة وكيف يمكن أن تؤثر على المرأة، واستكشاف التداخات المحتملة للتخلي عن معايير الهوية المبنية اجتماعيًا، والنظر في عناصر الضغط على الامتثال لعناصر الهوية الجنسانية، وتحديد الآثار المحتملة للذكورة المهيمنة على مكان العمل. يسمح هذا التمرين أيضًا بالتفكير في التوترات المحتملة بين مفهومي الذكورة والأنوثة وكيف يمكن أن يكونا في كثير من الأحيان متعارضين، مع سيطرة أحدهما على الآخر. يتم استكشاف هذه المواضيع من خلال مناقشة جماعية ميسرة تثيرها أسئلة محددة.

أسئلة لتحفيز التفكير في الذكورة:

- ← ما نوع الألعاب التي يلعب بها الأولاد الصغار؟
- ← ما الذي يفترض أن يرتديه الرجال والفتيان؟
- ← كيف يفترض أن يتصرف الرجال في العلاقات/الزواج؟
- ← ما أنواع المهام التي يقوم بها الرجال والفتيان في المنزل؟
- ← ما أنواع المهام التي يقوم بها الرجال والفتيان في المجتمع؟
- ← كيف يستغل الفتيان والرجال أوقات فراغهم؟

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة،
يرجى الاتصال بجون كراون أوفر على
John.Crownover@care.org



الفصل 5

مؤسسة آغا خان – المشاركة في تصميم الحلول مع المجتمعات المحلية



الوسيلة:

المشاركة الشخصية/
المشاركة في تصميم البرامج



الهدف:

تجريب نهج للتعاون مع المجتمعات المحلية في التصميم المشترك لأساليب المشاركة في القضايا المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسين والتي تتناول على وجه التحديد ديناميكيات السلطة التي تخلق حواجز أمام الإبلاغ.



الجمهور:

المجتمعات المحلية

لقد صممت المنظمات في القطاع الإنمائي ونفذت آليات إبلاغ مختلفة للمجتمعات المحلية، ومع ذلك فإن البلاغات المتعلقة بمسائل الصون من المجتمعات المحلية لا تزال منخفضة، لا سيما من داخل الفئات الضعيفة أو المعرضة للخطر. الأدلة على ما تم القيام به للحد من الحواجز محدودة مع تقييمات قليلة جداً للفعالية. بعد الحصول على منحة مشروع "من التعهد إلى العمل" من InterAction، تقود مؤسسة آغا خان مشروعاً يهدف إلى تحديد ما يحول بين مجتمعات محلية محددة والإبلاغ عن حالات سوء السلوك، وفهم التفضيلات الخاصة بالسياق للمشاركة في القضايا الحساسة، والعمل مع المجتمعات المحلية لتحديد وتطوير سبل التغلب على تحديات الإبلاغ. يعتمد المشروع على أساليب المشاركة المبتكرة التي يمكن تكيفها لتناسب احتياجات المجتمعات المحلية المختلفة (والفئات الموجودة داخلها)، في سياقات مختلفة، والتي تتناول على وجه التحديد ديناميكيات السلطة والديناميكيات الجنسانية التي تلعب دوراً في خلق حواجز أمام الإبلاغ.

من خلال المشاورات مع النساء، والفتيات، والرجال، والفتيان الذين يعانون من نقاط ضعف مختلفة في المجتمعات المحلية في أفغانستان وطاجيكستان، سيحدد المشروع التحديات الخاصة بفئات معينة التي تواجه الإبلاغ وسيجمع التعقيبات حول الحلول المستهدفة لمعالجتها. ويتمشى هذا مع النهج العام للتنمية لمؤسسة آغا خان، والذي تتشارك من خلاله مع المجتمعات المحلية في جميع أنحاء العالم لبناء مستقبل أفضل معاً. كان هذا النهج المجتمعي بالغ الأهمية لبناء الثقة داخل المجتمعات المحلية التي تخدمها، والوصول إلى الناس من جميع الأديان والخلفيات، وخاصة النساء والفتيات. يتمشى هذا أيضاً مع أخلاقيات المنظمة وقيمتها، وتحديداً حول مبادئ بناء الاعتماد على الذات، وتعزيز الشمول والتعددية، والسعي إلى حلول مستدامة لتحسين نوعية الحياة.

يعتمد هذا المشروع بشكل كبير على المشاركة الشخصية والتواصل المباشر مع المجتمعات المحلية، وبالتالي فقد تأثر بجائحة كوفيد-19. لم يصل المشروع بعد إلى مرحلة يمكن فيها تحديد "كيفية عمله" بوضوح، لأن هذا سيكون مدفوعاً بالكامل بالاستنتاجات المنبثقة عن المشاركة مع المجتمعات المحلية. على هذا النحو، يوضح القسم أدناه تفاصيل أهداف المشروع والنهج ذي الصلة.



الأهداف

الهدف 1:

فهم دوافع ومثبطات المجتمعات المحلية والفئات الموجودة داخل تلك المجتمعات للإبلاغ عن الأذى الذي تسببه منظمات المساعدة و/أو المنظمات الإنمائية، مع التركيز على كيفية تأثير فوارق السلطة على عملية الإبلاغ.

- ← تصميم عملية تشاور للمشاركة مع المجتمعات المحلية، وخدمات دعم الناجين (مثل الدعم الصحي والنفسي الاجتماعي)، والسلطات. يجب أن تكون هذه العملية شاملة قدر الإمكان وقابلة للتكيف مع العمل مع فئات مختلفة داخل المجتمعات المحلية، لا سيما أولئك الأكثر عرضة للأذى والاعتداء والذين قد يجدون صعوبة بالغة في الإبلاغ.
- ← استخدام نتائج عملية التشاور لتحليل النتائج وإعداد تقرير عن الدروس المستفادة، مع الإشارة إلى العناصر والآثار المهمة لتصميم وتنفيذ نموذج شكاوى/إبلاغ مجتمعي. تم تصميم هذه الأنشطة لتكمل مبادرات مؤسسة آغا خان الجارية، بما في ذلك الجهود المبذولة من أجل:
 - ⊕ تحديد ممثلي المجتمعات المحلية أو الفئات المجتمعية، بما في ذلك أولئك المهمشين أو الذين يصعب الوصول إليهم، للمشاركة في عملية التشاور.
 - ⊕ توفير مساحات آمنة حيث يمكن لهذه الفئات المشاركة.
 - ⊕ تحديد أصحاب المصلحة من خدمات دعم الناجين والسلطات التي من شأنها أن تشارك في البحث والتنفيذ.

الهدف 2:

وضع عملية تتناول العوائق الرئيسية التي تحول دون الإبلاغ عن الأذى، بما في ذلك الاستغلال والانتهاك الجنسين، لفئات مختلفة داخل المجتمعات المحلية، في تصميم آلية التعقيبات والشكاوى.

- ← وضع عملية للعمل مع الفئات المجتمعية لفهم العوائق التي تحول دون الإبلاغ والمشاركة في تصميم آلية تقديم الشكاوى.
- ← وضع نموذج مجتمعي مرن للتعقيبات والشكاوى يعالج العوائق التي تحول دون الإبلاغ ويمكن تكييفه مع الديناميكيات المتغيرة والسياقات والفئات المختلفة.

الهدف 3:

اعتماد نهج يركز على الناجين ويلبي بشكل أكثر فعالية احتياجات الفئات المختلفة داخل المجتمعات المحلية وفي مختلف السياقات.

- ← وضع توجيهات بشأن تطبيق نهج يركز على الناجين. من المقرر أن يتم تكييف التوجيهات لتناسب الفئات المختلفة داخل المجتمعات المحلية.
 - ← إشراك السلطات والخدمات المحلية لدعم الناجين في المناطق التجريبية لتصميم معايير الخدمة والاستجابة باتباع نهج يركز على الناجين يخدم احتياجات الفئات المختلفة داخل المجتمعات المحلية.
- تُعد طريقة العمل هذه المرتكزة على المجتمعات المحلية جزءًا من كيفية متابعة مؤسسة آغا خان لمسؤوليتها المتمثلة في الوفاء بالتزامات الصون وتعزيز ثقافتها التنظيمية القائمة على الانفتاح والشفافية. وتهدف إلى ضمان أن جميع الموظفين على دراية بالتزامات المنظمة بكفالة الاحترام في أماكن العمل، وأن يكونوا واضحين بشأن مسؤولياتهم ويشعرون بأنهم قادرون على إثارة الأسئلة أو المخاوف مع العلم الكامل بأن جميع البلاغات سيتم أخذها على محمل الجد.



الفصل 6

Bond – تطوير ونمذجة ثقافة صون إيجابية: أداة للقادة



الوسيلة:

مناقشة ميسرة/
مناقشة داخلية



الهدف:

دعم القادة في المنظمات الإنسانية والإنمائية لفهم شكل ثقافة الصون الإيجابية. تهدف الأداة أيضًا إلى مساعدة القادة على تقييم الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالصون ووضع إجراءات واضحة لإنشاء ثقافة آمنة والحفاظ عليها.



الزمن:

من 2 إلى 4 ساعات
لكل جلسة



الجمهور:

الرؤساء التنفيذيون،
وكبار القادة، والأمناء

سعيًا إلى الاستفادة من مركز السلطة الذي يحتفظ به القادة داخل منظماتهم وتعزيز مسؤوليتهم في إنشاء وحفظ ثقافة تنظيمية إيجابية تفضي إلى أماكن عمل آمنة ومحترمة وأفضل ممارسات الصون، طورت Bond وفرقة عمل من أعضاء المنظمات غير الحكومية أداة رقمية لدعم القادة في فهم شكل ثقافة الصون الإيجابية.

تم تصميم الأداة عبر الإنترنت لتوجيه المناقشات مع المديرين حول القضايا المطوية المتعلقة بعدم المساواة في السلطة والتي، إذا تُركت دون مراقبة أو معالجة، سيكون من شأنها تمكين أعمال الانتهاك والتحرش، أو السماح بها، أو الفشل في منعها. بالإضافة إلى إنشاء محادثات حول مثل هذه المواضيع الصعبة، تهدف الأداة أيضًا إلى دعم القادة في تقييم حالة بيئات أماكن العمل الخاصة بهم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، وتوجيه المناقشات في اتجاه يمكن فيه تطوير إجراءات ونتائج ملموسة. من خلال المناقشات الميسرة حول ستة مواضيع رئيسية: المساءلة؛ والسياسات والعمليات؛ ووضع برامج عدم إيذاء/أكثر أمانًا؛ ونهج يركز على الناجين؛ وزيادة الوعي؛ وعمليات التوظيف والموارد البشرية الأكثر أمانًا، يتم دعم القادة في تحديد طرق لنمذجة الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل أفرقتهم.

بينما تم تصميم الأداة لقادة منظمة، أو إدارة، أو مكتب قطري، أو فريق، فإنها توصي أيضًا بإشراك الموظفين من الرتب المتوسطة والدنيا في جميع الدورات لإدراج القيمة الإضافية التي ستوفرها خبراتهم أو وجهات نظرهم المختلفة.



كيفية عملها

يمكن إكمال كل قسم من الأقسام الستة، التي تتراوح مدتها من 2 إلى 4 ساعات، بشكل مستقل، مما يسمح بالمرونة في تحديد مجال التركيز وعدد الأقسام التي يجب تغطيتها؛ ومع ذلك، لا يوصى بإجراء جميع الدورات مرة واحدة. يتم تيسير الأداة بسهولة بواسطة شخص واحد يوجه النشاط من خلال سلوكيات كل قسم، وأسئلته، وإجراءاته.

يتم تقسيم كل قسم أو موضوع إلى أمثلة للسلوكيات التي تدعم ثقافة الصون الإيجابية وتتضمن أسئلة مقترحة للمناقشة والإجراءات الواجب مراعاتها. بعد مناقشة أحد السلوكيات، يمكن للفائدة اتخاذ قرار بشأن الإجراءات اللازمة التي يجب اتخاذها لتعزيز مثل هذا السلوك أو كبحه وطرق ضمان المساءلة.

على سبيل المثال، بالنسبة لكل سلوك تحت موضوع معين، يتم طرح عدد من الأسئلة حول السلوك المحدد، مما يسمح للقادة بتقييم أو النظر في ما يفعلونه هم أو منظماتهم في هذا المجال. يتبع الأسئلة بعد ذلك بعض الإجراءات المقترحة التي يمكنهم اتخاذها من أجل تطوير هذا السلوك، وتعزيزه، ونمذجته. استنادًا إلى الإجراءات المحددة، تيسر الأداة وضع خطة عمل يمكن بعد ذلك تنزيلها ومشاركتها مع الفريق.



مثال:

السلوك: يدعم القادة إعطاء الأولوية لعمليات التوظيف الأكثر أمانًا على الأولويات التنظيمية الأخرى مثل نقص الموظفين.

ناقش هذا السلوك. انظر في كيفية ارتباط هذا السلوك ببيئة عملك وتفاعلك مع الزملاء وغيرهم من خارج المنظمة. اترح أسئلتك الخاصة عند الاقتضاء وقم بتدوين ملاحظات حول مناقشتك. اسأل نفسك:

← كيف يمكنني إثبات أنني مؤيد لعمليات التوظيف الأكثر أمانًا عندما تكون هناك ضغوط تنظيمية للتحويل على هذه العمليات أو اختصارها؟

← كيف يمكنني دعم الموظفين وهم يعطون الأولوية لعمليات التوظيف الأكثر أمانًا في أوقات الضغوط المالية أو التشغيلية؟

ما هي الإجراءات التي ستتخذها لإحداث تغيير؟ باستخدام ما ناقشته، حدد الإجراءات التي تخطط لاتخاذها كمنظمة. دُون من هو المسؤول عن ضمان تنفيذها ومتى تنوي تحقيقها. إجراءات للقادة:

← التأكد من أن الموظفين يفهمون الأسباب الكامنة وراء ممارسات التوظيف الأكثر أمانًا ولماذا يجب إعطاء الأولوية لذلك على المتطلبات التشغيلية.

← دعم الموظفين بشكل واضح للتمسك بممارسات الصون الجيدة في جميع قرارات التوظيف.



مُتاح الوصول
إلى الأداة مجاناً على
موقع Bond الإلكتروني.


لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة،
يرجى الاتصال بفرانزيسكا شوارز على
fschwarz@bond.org.uk




الفصل 7

تعديل التحيز اللاواعي من جانب المنظمة الدولية للهجرة


الوسيلة:
فيديو تأملي


الهدف:
معالجة الاعتداءات الصغيرة الناتجة عن التحيز اللاواعي، والذي يؤدي غالبًا إلى إساءة استعمال السلطة.


الزمن:
5 دقائق


الجمهور:
جميع الموظفين/أعضاء فريق إجراء المقابلات

تقوم المنظمة الدولية للهجرة بتنفيذ نهج يشمل العديد من المبادرات التي تعالج القضايا المرتبطة بالتحيز اللاواعي كجزء من عملها الأوسع نطاقًا بشأن تغيير الثقافة، لا سيما فيما يتعلق بإساءة استعمال السلطة. بعد أن شرعت المنظمة الدولية للهجرة في البداية في العمل الذي يتطلع إلى معالجة قضية الاستغلال والانتهاك الجنسيين على وجه التحديد، استندت إلى جهودها الرامية إلى تضمين الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي طوال الوقت، مع التدريب لزيادة الثقة في آليات الإبلاغ، والبرامج التوجيهية، والتقييمات المنتظمة بشأن وجهات نظر الموظفين حول ثقافة مكان العمل، وإطلاق **منصة We Are All In للإبلاغ السري**. كما أدى الموقف القوي للمنظمة الدولية للهجرة بشأن تضمين الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي إلى التركيز على ممارسات مكان العمل وتأثيرها على مواقف القوى العاملة وقيمتها.

منصة WE ARE ALL IN للإبلاغ السري

المنصة متاحة للأفراد داخل المنظمة وللجمهور، مما يسمح بالإبلاغ من خلال أشكال متعددة من الوسائط، بما في ذلك النص، والصوت، والفيديو، والصور. بمجرد تقديم البلاغ، يتم عرض رسالة فيديو آلية توضح الخطوات التالية التي يتعين على المنظمة اتخاذها. الدورات التدريبية، ومقاطع الفيديو الإعلامية، ومواد الدعوة متوفرة بأربع لغات (الفرنسية، والعربية، والإسبانية، والإنجليزية).

هذا جهد لتعزيز الشفافية في العملية ويهدف إلى تزويد الشخص المبلغ بمعلومات حول ما يمكن توقعه. يتم توجيه جميع البلاغات إلى مكتب المفتش العام وإعلام المكتب المقدم منه البلاغ.

من بين العديد من التحديات الناشئة عن التحيز اللاواعي الذي تعمل عليه المنظمة الدولية للهجرة هو تحقيق أهداف التكافؤ بين الجنسين وأثار التحيز تجاه النساء في ممارسات التوظيف والنهوض بهن في المنظمة. وجدت المنظمة الدولية للهجرة أن هذه التحديات مرتبطة بالاعتداءات الصغيرة داخل مكان العمل. تنتشك العديد من حالات التحرش الجنسي المعروفة على هذا النحو وغالبًا ما تكون مرتبطة بشكل وثيق بشكل من أشكال التحيز اللاواعي. وقد ساهم هذا في توجيه التطوير المستمر لمجموعة مواد تدريبية لمعالجة هذه القضية على وجه التحديد.

للمساعدة في مواجهة قضية التحيز اللاواعي على وجه التحديد في مجال التوظيف، تعاونت المنظمة الدولية للهجرة مع مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان في إعداد مقطع فيديو للمساعدة في إنكاء الوعي وزيادة اليقظة بين أعضاء فريق إجراء المقابلات بشأن تحيزهم اللاواعي المحتمل وتصوراتهم المحتملة. من خلال إثارة وعي ذاتي أكبر لدى أعضاء فريق إجراء المقابلات، يهدف الفيديو إلى ضمان أن ممارسات التوظيف تستند إلى عملية متجدرة في النزاهة والاحترام.



كيفية عملها

قبل الجلوس في فريق إجراء المقابلات، يجب على كل عضو في الفريق مشاهدة فيديو مدته خمس دقائق. يهدف الفيديو إلى إثارة الوعي والتأمل الذاتي حول التصورات المحتملة للفرد عن الأشخاص من مختلف الخلفيات، أو الأجناس، أو الأعمار، أو الهويات الاجتماعية والثقافية.

يحدد الفيديو كيف يتشكل التحيز اللاواعي وتأثيره على افتراضاتنا وتصوراتنا عن الآخرين، ويسلط الضوء على أن هذه الافتراضات تستند إلى الصلات أو الاختلافات التي قد نعتقد أننا نمتلكها مع فئات معينة من الناس وغالبًا ما تُستخدم لاختصار عمليات اتخاذ القرار وتوفير الوقت على أساس الأفكار المسبقة أو التحيز. وهذا التحيز يوزع إلى الميل لصالح الأفراد المشابهين لنا أو المألوفين لدينا.

على سبيل المثال، يعرض الفيديو أنواع مختلفة من التحيزات اللاواعية، الموجهة بشكل أساسي نحو النساء أثناء عملية التوظيف وتأثير ذلك على كل من تقييم أداء مقدم الطلب ونتائج عملية التوظيف:

← غالبًا ما يتعين على النساء تقديم المزيد من الأدلة على الكفاءة حتى يُنظر إليهن على أنهن مؤهلات على قدم المساواة.

← من بين المرشحين المؤهلين على قدم المساواة، تقل احتمالية توظيف الأمهات بنسبة 79٪.

← تستغرق النساء وقتًا أطول للترقية إلى الرتبة ف-4 أكثر من الرجال.

← يتم تقييم كلمات ومواقف المرشحين من الذكور والإناث بشكل مختلف: في استعراض الأداء، تتلقى النساء ملاحظات أكثر بمعدل مرتين ونصف حول أساليب التواصل العدوانية.

تم وضع دليل مؤلف من خمس خطوات للمساعدة في التغلب على التحيزات اللاواعية التي تؤدي إلى إصدار أحكام تميل نحو الاستسلام لتلك الافتراضات:

① التعرف على التحيزات اللاواعية للفرد وكيفية التخفيف منها

② تهيئة عقل المرء لاتخاذ قرارات تستند إلى معايير موضوعية

③ الحياد في تقييم الأفراد دون الاعتماد على الشعور الغريزي في توجيه المقابلة

④ اعتبارات التنوع في الاختيار بين المرشحين المؤهلين، مع مراعاة النوع الاجتماعي، والموقع الجغرافي، والخلفية

⑤ المساءلة عن ممارسات التوظيف من خلال الاحتفاظ ببيانات التوظيف لتحديد الاتجاهات والثغرات

من خلال هذه التوعية، يستطيع أعضاء الفريق بعد ذلك الدخول في مقابلة وهم أكثر إدراكًا للتصورات والافتراضات الشخصية التي يجب عليهم الانتباه إليها عند تقييم شخص آخر.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة، يُرجى الاتصال
بوحدة تنسيق الشؤون الجنسانية التابعة للمنظمة الدولية
للهجرة على gcu@iom.int



World Food Programme

الفصل 8

برنامج الأغذية العالمي – حملة "الاحترام"



الوسيلة:

حلقة عمل للمناقشة الشخصية
(النشر الرقمي قيد التطوير)



الهدف:

تحويل ثقافة مكان العمل إلى ثقافة يلتزم فيها
الجميع بالقيم العالمية للاحترام والكرامة.



الزمن:

¼ يوم لكل جلسة مواضيعية
(يمكن المباشرة بين 4 جلسات
بمرور الوقت)



الجمهور:

جميع الموظفين

من خلال قوة عاملة تزيد عن 18000 عامل في المجال الإنساني ملتزم ونشط، يتواصلون مع المستفيدين والزملاء في شتى أنحاء القطاع، يستثمر برنامج الأغذية العالمي في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الاحترام والكرامة كأركان أساسية لمكان عمل آمن وقائم على الثقة. وكجزء من هذا الجهد، أطلق برنامج الأغذية العالمي حملة "الاحترام" في عام 2018 بهدف تعزيز ركائز الوعي، والإدماج، والإنصاف، والإنسانية باعتبارها صفات محددة في السلوكيات التي تشكل ثقافتهم. تهدف الحملة إلى قيادة المنظمة بشكل جماعي على المستويين المحلي والعالمي، في بناء بيئة عمل تحترم الكرامة المتأصلة في جميع البشر. وتعتمد على استخدام الألعاب الممتعة، والتمارين الاستراتيجية، والمحادثات الهادفة في منتدى آمن لإلقاء الضوء على الطرق التي يمكن للأفراد، والأفرقة، والمنظمة ككل أن يعززوا بها الحوار، والتعاون، والتواصل لتنمية مكان العمل الإيجابي الذي تمثله تلك الركائز.

لتيسير إطلاق حملة "الاحترام" والوصول إليها، أنشأ برنامج الأغذية العالمي مجتمعًا عالميًا يضم أكثر من 160 مستشارًا معنيًا بالاحترام في القوى العاملة، يتم اختيارهم من قبل أقرانهم وتدريبهم من قبل أمين المظالم للعمل كسفراء للأخلاقيات في كل مكتب وفي تنفيذ الحملة. من خلال دورهم وبدعم من المديرين القطريين، كانوا مسؤولين عن تدريب أكثر من 600 من ميسري "الاحترام"، المسؤولين عن تعزيز قيم الحملة داخل مكاتبهم. وقد وصلت الحملة حتى الآن إلى 60 مكتبًا قطريًا، بالإضافة إلى المكاتب الإقليمية ومواقع المقار.

تمثل الحملة ممارسة قائمة على المساواة وهي مصممة لاستهداف جميع الموظفين من جميع الرتب، مع توضيح وجهة النظر لتجنب تكرار الهياكل الهرمية والصوامع القائمة من خلال مشاركة الجميع معًا في المحادثات والأنشطة والعمل بنشاط على تشجيع الإصغاء إلى كل صوت. تم تصميمها لتكون ممتعة وتفاعلية للسماح للمشاركين بالاسترخاء مع إفساح المجال أيضًا لمعالجة المشكلات الخطيرة بطريقة آمنة، وهادفة، وبناءة. على الرغم من أنه ليس إلزاميًا، فمن المتوقع أن يمر كل فريق في برنامج الأغذية العالمي بحملة "الاحترام" في الوقت الذي يناسبه، مما يشجع الموظفين المتمكنين على المشاركة فيها بشكل عضوي وقيادة تغيير الثقافة على جميع المستويات في المنظمة.



كيفية عملها

المواضيع المعنية

← ما التحديات التي نواجهها والتي تمنعنا من إظهار الاحترام؟

← كيف يمكننا استيعاب أشخاص جدد في فريقنا وأسرّة برنامج الأغذية العالمي؟

← ما الذي يمنعنا من الإفصاح عندما نشهد سلوكًا ضارًا؟

تسترشد الحملة بمجموعة أدوات مع دليل مفصّل للسماح لكل مكتب بتنفيذها بالسرعة والوقت اللذين يراهما مناسبين له.

كما تسترشد بالركائز الأربع للوعي، والإدماج، والإنصاف، والإنسانية التي تحدد حملة "الاحترام"، حيث تشتمل كل ركيزة على نشاطين للاختبار من بينهما وتكبيفهما مع جمهور وسياق محدد. تحت كل ركيزة، تم تصميم مجموعة مختارة من الأسئلة الرئيسية لتشجيع الحوار، والمناقشة، والحلول حول **المواضيع المعنية**.

يمكن إكمال كل ركيزة من ركائز الاحترام في حلقة عمل مدتها نصف يوم؛ ويمكن إكمال النسخة الافتراضية المعدلة في غضون 2-3 ساعات تقريبًا مع ميسر واحد لكل مجموعة من 10 أشخاص. تسترشد الحملة بمستشارين معنيين بالاحترام في

العمل، وتعتمد على المشاركين الراغبين في التدخل لتوجيه العملية وتقديم تفسيرات للأنشطة عند الضرورة، مما يسمح بالمشاركة والملكية على مستوى القاعدة الشعبية. في حين تم تصميم حلقات العمل للمشاركة الشخصية، يقوم برنامج الأغذية العالمي حاليًا بتكبيف الحملة لنشرها رقميًا في مواجهة القيود التي تفرضها جائحة كوفيد-19. في النسخة الرقمية، سيتم تقسيم المشاركين إلى غرف دردشة منفصلة، لتحل محل الطاولات المختلفة التي كان من المفترض أن يتم توزيعهم عليها في الأصل.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة، يُرجى الاتصال
بالإيخاندرو شيشيري على Alejandro.Chicheri@wfp.org
أو أنتوني بريولو على Anthony.Priolo@wfp.org



الفصل 9 مبادرة "جس النبض" التي أطلقتها اليونيسف



الوسيلة:

استبيان عبر الإنترنت



الهدف:

قياس تأثير العمل على ثقافة المنظمة ومكان العمل في مكاتب اليونيسف.



الزمن:

من دقيقة إلى دقيقتين، على أساس ربع سنوي



الجمهور:

جميع الموظفين

نظرًا لأن العديد من المنظمات تعمل على تعريف ثقافتها المؤسسية وإعادة تشكيلها لتلائم القيم التي تدعمها في مكافحة الاستغلال والانتهاك الجنسين والتحرش الجنسي، فإن أحد المجالات التي لا تزال صعبة هو قياس تأثير الجهود المبذولة حول تغيير الثقافة التنظيمية. قبلت اليونيسف هذا التحدي من خلال تطوير أداة للمساعدة في تتبع التقدم المحرز بانتظام والأثر الناتج عن العديد من [مبادرات](#) المنظمة بشأن تغيير الثقافة بين موظفيها.

تهدف أداة "جس النبض"، التي تم تجربتها في سبعة مكاتب في شهر آذار/مارس، إلى استكمال البيانات التمثيلية إحصائيًا حول ثقافة مكان العمل والتي تم جمعها من خلال الاستقصاء العالمي للموظفين واستقصاء جس النبض من قبل اليونيسف - الاستقصاءات التي تُجرى كل سنتين والتي تجمع البيانات من جميع الموظفين حول مجموعة واسعة من القضايا مثل التمكين الشخصي، والتنوع والشمول، والتطوير الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والرضا الوظيفي والتحفيز. في المقابل، تستهدف أداة "جس النبض" الجديدة إلى توفير بيانات أنية أكثر تواترًا حول التقدم المحرز والتحويلات في ثقافة مكان العمل عبر أفرقة اليونيسف ومكاتبها. بالإضافة إلى توفير مقياس حول موقف كل مكتب من مكاتب اليونيسف بشأن التقدم المحرز في جوانب محددة من ثقافة مكان العمل، فإن أداة "جس النبض" ستكون أيضًا بمثابة أداة إدارية مفيدة، تمنح المديرين رؤى ثاقبة حول تأثير التحويلات في قرارات الإدارة وسلوكيات مكان العمل على الموظفين، والأفرقة، والمكاتب، مما يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل أسرع لمعالجة أي مخاوف تظهر.

ستكون أداة "جس النبض" جزءًا من أداة مساءلة للمديرين ورؤساء المكاتب، تسمى "سجلات أداء المكاتب"، والتي تتضمن العديد من مؤشرات الأداء الأساسية لجميع المكاتب. والغرض منها هو توفير مؤشر شفاف لكيفية أداء المكتب فيما يتعلق بالثقافة بطرق مماثلة لأدائه العام في تنفيذ البرامج، وضمان الجودة، والإدارة المالية، والشراكات، وإدارة الأفراد، وكلها يتم قياسها وتقديم تقارير عنها في سجلات أداء المكاتب. سجلات أداء المكاتب متاحة لجميع الموظفين، مما يسمح لأي شخص في اليونيسف بمعرفة أداء أي مكتب أو شعبة استنادًا إلى مجموعة من المقاييس، والتي تشمل المؤشرات والأهداف، من خلال تسجيل الأداء المرمز بالألوان: الأخضر، والأصفر، والأحمر.

تُؤخذ سجلات أداء المكاتب تلقائيًا في الاعتبار عند تقييم رؤساء المكاتب، مما يبسط أداة شفافة وموضوعية للمساءلة والاستعراض من قبل إدارتهم. القصد من ذلك هو الاستفادة من أداة "جس النبض" في هذه السجلات، مع إبراز المجالات التي يحتاج مديرو الثقافة إلى إيلاء اهتمام أكبر لها، لا سيما إذا كان المكتب يمر بتحويلات كبيرة مثل زيادة أو تقليص عدد الموظفين، والاستجابة لأزمة، وما إلى ذلك.

ستقوم الأداة بتتبع معدلات الاستجابة وسيكون لها حد معين لقياس موثوقية البيانات وتمثيلها، مع مراعاة التغييرات السياقية التي قد تؤثر على الاستجابات.



كيفية عملها

المواضيع

← الثقة والقيادة

← الشمول والاندماج

← التقدير والاعتراف

← معايير السلوك

← التمكين

← كفاءة المكاتب

← السلامة النفسية

على سبيل المثال، "يتم احترام الأشخاص من جميع الثقافات في مكنتي"

"أفهم ما هو متوقع مني والسلوكيات التي تمثل القيم الأساسية لليونيسف"

تم تصميم أداة "جس النبض" لحث جميع موظفي اليونيسف على الرد بشكل مجهول على عدد صغير من الأسئلة (يتراوح بين 5 و7 أسئلة) من خلال نظام سهل الاستخدام عبر الإنترنت. ستتم إتاحة الاستقصاء لجميع الموظفين على نحو منظم كل ثلاثة أشهر، وطرح الأسئلة نفسها التي تغطي سبعة **مواضيع** مختلفة تتعلق بثقافة مكان العمل. ستزود المستخدم بخيارات إجابة على مقياس مؤلف من 5 نقاط يتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة".

بينما سيقدّم الأفراد تعقيبات مجهولة الهوية، سيتم تحديد منطقة عملهم ومكتبهم للسماح باستخراج البيانات البسيطة ذات الصلة بكل مكتب أو فريق وإدراجها في سجل أداء المكتب الخاص بكل منهم. سيؤدي ذلك إلى تيسير تقييم كيفية تطور ثقافة مكان العمل في كل فريق، وتحديد القضايا التي تحتاج إلى معالجة، والحث على اتخاذ الإجراءات اللازمة الخاصة بكل سياق.

تستند الأسئلة المستخدمة في هذه الأداة إلى **غالب 12 سؤالاً** لتقييم مشاركة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخراج بعض الأسئلة ذات الصلة من الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2020 لليونيسف للسماح بتتبع التقدم بمرور الوقت باستخدام

هذا الاستقصاء كخط أساس. يمكن أن تكون الأداة قابلة للتكيف مع السياق والوضع ويمكن تعديلها من أجل الاستجابة للأولويات التنظيمية العاجلة التي تتطلب استيعاب تصورات الموظفين بسرعة، لا سيما عند ظهور تركيز أو تحولات في التركيز على قضايا محددة مثل العنصرية.

لدعم المكاتب في تحليل البيانات والاستجابة للاتجاهات الناشئة التي تم تحديدها من خلال أداة "جس النبض"، يتم تطوير دليل موجز يحتوي على المشورة، والممارسات الجيدة، والاستراتيجيات وستتم إتاحتها على مستوى المنظمة على موقع نقطة مشاركة الثقافة التنظيمية لليونيسف.

يجري حاليًا تنقيح هذه الأداة وفقًا للدروس المستفادة من العملية التجريبية. لا تزال تفاصيل مثل كيفية إتاحتها للموظفين وكيفية دمج التعليقات الشخصية على الثقافة جنبًا إلى جنب مع البيانات الموضوعية التي تم جمعها في سجلات أداء المكاتب قيد التطوير.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة،
يرجى الاتصال بجيتا نارايان على
gnarayan@unicef.org
أو orgculture@unicef.org



الفصل 10

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين – القيادة بالقدوة من القاعدة الشعبية إلى القيادة العليا: اللقاءات المفتوحة وسرد القصص



الوسيلة:

حوار شخصي
وعبر الإنترنت



الهدف:

إعطاء "القدوة في أعلى الهرم" في القضايا المتعلقة بسوء السلوك الجنسي وتعزيز المبادرات الشعبية التي يقودها الموظفون من أجل الشفافية والمساءلة.



الزمن:

مستمر



الجمهور:

جميع الموظفين

على مدار السنوات القليلة الماضية، عززت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين الأنشطة والمبادرات التي تحدد الاتجاه الصحيح للتعامل مع سوء السلوك، بما في ذلك سوء السلوك الجنسي، سواء على مستوى القيادة العليا أو على مستوى القاعدة الشعبية، مما يبرز أهمية مشاركة الموظفين والقيادة الملتزمة. اضطلعت القيادة العليا للمنظمة بدور نشط في إنشاء منتديات للحوار المفتوح والمشاركة في القضايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والقيم، والاستغلال والانتهاك الجنسيين، والتحرش الجنسي، وتمكين الموظفين. ويهدف هذا إلى تشجيع الموظفين على الإفصاح، والمشاركة، ومحاسبة القيادة.

لقد تبلورت هذه العملية من خلال طرق مختلفة وعلى منصات مختلفة، بما في ذلك المناقشات على غرار اللقاء المفتوح بين مختلف المديرين والموظفين والمشاريع المنظمة مثل سرد القصص للمساعدة في تعزيز ثقافة الإدماج. وشمل ذلك أيضًا التعزيز الفعال لثقافة الإفصاح عن طريق إنشاء خط مساعدة للإعراب عن الرأي وتوفير الموارد للموظفين المكرسين للتعامل مع الإبلاغ عن الاعتداءات وسوء السلوك، والعمل على تحديد القيم التنظيمية كمحرك أساسي في تقديم دورات تدريبية بشأن مدونة قواعد السلوك للموظفين ووضع القيم موضع التنفيذ.

لقد أكد هذا النهج على دور ومسؤولية كل من القيادة والموظفين داخل المنظمة لمعالجة العوامل الأساسية في ثقافة مكان العمل التي تؤدي إلى جميع أشكال سوء السلوك، بما في ذلك سوء السلوك الجنسي. تم استكمال التزام قادة المنظمة بتخصيص مساحة والوقوف أمام الموظفين لطرح المناقشات والإجابة على الأسئلة المطروحة حول المواضيع التي يمكن أن تكون صعبة في كثير من الأحيان على أساس منظم من خلال الإنشاء التلقائي لمبادرات مماثلة من قبل الموظفين على مستوى القاعدة الشعبية.

كان تعزيز الحوار المفتوح حول القضايا الحساسة بطريقة آمنة وحررة أحد الأهداف الرئيسية وراء إنشاء منصات غير رسمية يقودها الموظفون مثل مبادرة "المرأة والتغيير"، التي نظمتها النساء على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة حول دفع أصوات النساء إلى الأمام في القضايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية، ولا سيما المساواة بين الجنسين، والإدماج، والمساءلة، والشفافية. وبالمثل، تم إنشاء شبكة Men4Change (رجال من أجل التغيير) من قبل موظفين ذكور لإشراك الرجال الآخرين في حيز آمن، يسمى Barber Shop، في القضايا المتعلقة بالاحترام في مكان العمل، والخصائص الذكورية، وفوارق السلطة، والتحرش الجنسي.

في عام 2020، أطلقت حركة "أقوى معاً" استجابة لتصاعد الجدل حول العرق والعنصرية. نمت حركة "أقوى معاً" بسرعة كشبكة من الآلاف في جميع أنحاء المنظمة لحشد الجهود لدفع جدول أعمال ثقافة مناهضة للعنصرية قُدماً في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين. تعمل هذه الشبكات وغيرها من الشبكات التي يقودها الموظفون معاً لمعالجة القضايا المتداخلة والشاملة مثل سوء السلوك الجنسي، وبينما تعمل هذه الشبكات على الحفاظ على استقلاليتها عن مبادرات الإدارة والكيانات الرسمية، فإن مشاركة قادة المنظمة وإشاراتهم الإيجابية إلى دور هذه الشبكات، قد ساهمت في ثقافة الحوار والمساءلة.

شجعت المشاركة في القضايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية من كلا الجانبين من هيكل الموظفين، مع القيادة من جهة والموظفين من جميع الرتب من جهة أخرى، أشكالاً مختلفة من التأمل الداخلي والمناقشة، حيث تشارك القيادة التنظيمية بشكل استباقي بناءً على طلب مجموعات من الموظفين ذاتية التنظيم، في حين أن الحشد من قبل الموظفين لإنشاء وقيادة حوار منظم قد حدث بشكل مستقل. هذه الهياكل المستقلة والمتراصة أعطت قوة للجهود الأكبر التي تبذلها المنظمة من أجل الحوار المفتوح والمساءلة الجماعية.



كيفية عملها

اللقاءات المفتوحة مع قادة المنظمة

في السنوات الأخيرة، دأبت قيادة المفوضية على تنظيم لقاءات مفتوحة، وهي وسيلة للتبادل غير الرسمي للأراء، مع جميع الموظفين في شتى المجالات المواضيعية. إلى جانب القضايا المتعلقة بالهيكل المؤسسي، والتخطيط، وعمل المنظمة، عُقدت لقاءات مفتوحة حول الثقافة، والقيم، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي من قبل مختلف قادة المفوضية. وشمل أحد هذه اللقاءات المديرية التنفيذية لليونسيف، هنريتا فور، كمتحدث ضيف إلى جانب المفوض السامي لإجراء محادثة حول الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي مع موظفي اليونسيف والمفوضية في جميع أنحاء العالم، مع بث الجلسة مباشرة إلى جميع المكاتب. كما هو الحال مع أسلوب هذه اللقاءات، يتم منح الجمهور الفرصة لطرح الأسئلة وإثارة القضايا، سواء بشكل مجهول من خلال منصة Pigeonhole أو شخصياً. إن توفير خيار إغفال الهوية يشير إلى الموظفين في جميع أنحاء العالم بأنهم قادرون على إثارة القضايا الصعبة وطرح أسئلة صعبة على الإدارة العليا في حيز آمن.

سرد القصص

في عام 2019، أطلقت المفوضية مشروع سرد القصص والثقافة، حيث جربت سرد القصص الإيجابية كوسيلة لتعزيز بيانات العمل الشاملة. وبدعم من صندوق الابتكار التابع للمفوضية، وشعبة العلاقات الخارجية، وشعبة الموارد البشرية، ومكتب الأخلاقيات، تضمنت المرحلة الأولى حلقات عمل في إثيوبيا وكينيا بقيادة راوي قصص شهير. تمت دعوة جميع الزملاء لتقديم مقاطع فيديو تتعلق بموضوع الإدماج، وتم اختيار ثمانية متسابقين نهائين للتدريب الفردي ولعرض قصصهم شخصياً في حدث في المقر الرئيسي. ركزت المرحلة الثانية على قصص الشجاعة الداخلية - المواقف التي وقف فيها الزملاء وتحدثوا عما يعرفون أنه صواب. في عام 2021، ستأخذ المرحلة الثالثة من المشروع المشاركين في "رحلة افتراضية" لجمع القصص التي تهدف إلى المساعدة في تصور شكل المفوضية المناهضة للعنصرية وكيف يمكن تحقيقها.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرات،
يرجى الاتصال بـ سيسيل بويلي على
pouilly@unhcr.org



الفصل 11

صندوق الأمم المتحدة للسكان – الأخلاق في مكان العمل



الوسيلة: حوار
تفاعلي عبر الإنترنت



الهدف:
تعزيز نهج شامل لتغيير الثقافة في جميع أنحاء المنظمة حيث يكون الإدماج والأخلاق في صميم تحويل ثقافة مكان العمل بعيدًا عن السلوكيات والمواقف التي تؤدي إلى سوء السلوك، بما في ذلك سوء السلوك الجنسي.



الزمن:
ساعة ونصف



الجمهور:
جميع الموظفين

اعترافًا بأن تغيير المواقف الفردية والسلوك الفردي بمثابة ركائز في تغيير الثقافة التنظيمية اللازم للقضاء على سوء السلوك الجنسي، اتخذ صندوق الأمم المتحدة للسكان نهجًا متعدد الجوانب لمعالجة العوامل الأساسية مثل ثقافة التمييز والامتيازات القائمة على عدم المساواة بين الجنسين وعدم المساواة في السلطة. ويتمحور هذا الجهد حول سلسلة من المبادرات المصممة لتعزيز واستكمال العمل الأوسع نطاقًا للمنظمة حول مجال الانتهاك وسوء السلوك.

تركز هذه المبادرات على الاستثمار الهيكلي في الأطر المؤسسية، وتعزيز القدرات، وزيادة الموارد، وعلى مجالات مواضيعية محددة، بما في ذلك القيادة، والامتثال، وإذكاء الوعي، والتوعية والتواصل، ودعم الضحايا. لقد كان التركيز على الشفافية والانفتاح، وإتاحة الوصول للحوار حول المواضيع الصعبة، وتعزيز الإدماج والأخلاق أمرًا محوريًا في إظهار ودفع نهج عدم التسامح مطلقًا مع سوء السلوك الجنسي.

بعد دراسة استقصائية أجرتها الأمم المتحدة في عام 2019 بعنوان "حيز أمن: استقصاء عن التحرش الجنسي"، أشار صندوق الأمم المتحدة للسكان إلى ملاحظة رئيسية حددت أن قلة الأخلاق والإقصاء يفضيان إلى بيئة متساهلة تزيد من احتمالية التحرش الجنسي. اعترافًا بحقيقة أن قضايا سوء السلوك الجنسي لا يمكن معالجتها بمعزل عن غيرها، تم إنشاء مبادرة لمعالجة جميع أشكال الاعتداءات في مكان العمل والأشكال الأوسع نطاقًا من قلة الأخلاق كجزء من نهج تغيير الثقافة الشامل للمنظمة. وبقيادة أمانة إدارة التغيير، ومنسق الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي، ومدير شعبة الموارد البشرية، تم تطوير سلسلة من الجلسات حول الأخلاق في مكان العمل لتقديم وتعزيز المفاهيم العامة للأخلاق وإشراك الموظفين في حوار نشط.

تهدف الجلسات إلى معالجة الأسباب الجذرية لبيئات العمل المسيئة التي تساهم في سوء السلوك، بما في ذلك الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي، من خلال حوار مفتوح وهادف حول هذه المواضيع الصعبة. إدراكًا للدور المهم الذي يضطلع به المديرون في هذه المناقشة، يتم التركيز بشكل خاص على تمكينهم وقيادتهم كنماذج يُحتذى بها من أجل تجهيزهم لإجراء هذه المناقشات مع أفرقتهم على أساس منتظم. علاوة على ذلك، تقدم الجلسات أمثلة عملية وتوجيهات بشأن كيفية المساهمة بنشاط في تعزيز بيئة عمل شاملة ويسودها الاحترام، وفي حالة فشل المنع، كيفية معالجة هذا السلوك والتصدي له بشكل فعال وطلب المساعدة من خلال الموارد المتاحة.



كيفية عملها

باستخدام Zoom، أصبحت الجلسة متاحة لجميع الموظفين على مستوى العالم، مع تبسيط رفيع المستوى من قبل نائب المدير التنفيذي المعني بالشؤون الإدارية. تقدم الجلسات مجالات مواضيعية محددة للمناقشة:

معنى الأخلاق في مكان العمل:

مقدمة لمفهوم الأخلاق، وأهميتها، وفوائدها في مكان العمل، و"أوجه" مختلفة لقلّة الاخلاق، وكيف يمكن أن تؤثر على الموظفين، وكيفية إيجاد التوازن في مكان عمل يتسم بالتنوع. بهدف استكشاف تصوراتهم الخاصة، والتحديات اللاواعية، والفوارق الثقافية الدقيقة، يُطلب من المشاركين التأمل الذاتي عند تزويدهم بقائمة من الأمثلة العملية عن الأخلاق وقلّة الاخلاق في مكان العمل.

معالجة النزاع:

يهدف هذا الموضوع إلى فهم أنواع مختلفة من النزاع واستراتيجيات التكيف المختلفة. يتم ذلك من خلال تزويد الميسر للمشاركين بأمثلة عن السلوكيات التي تعزز الأخلاق والسلوكيات التي قد تؤدي إلى قلّة الاخلاق، ومن ثم لفت انتباههم إلى أهمية مراقبة سلوكهم وتحملهم المسؤولية، والعمل بنشاط على تعزيز المزيد من الأخلاق في المنظمة. تتضمن أمثلة الأخلاق إيجاد طرق للتحلي بالشمولية، واستخدام كلمات إيجابية مثل "من فضلك" و"شكرًا لك"، والاعتذار عن الإساءة للآخرين، وعدم المشاركة في نشر الشائعات، وإظهار الاحترام لمشاعر الآخرين وآرائهم.

الإطار المؤسسي:

تم تقديم السياسة الجديدة بشأن حظر التحرش، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، وهي تتشابه في الصلة بين السلوك والثقافة باعتبارها جوهرية لسوء السلوك الجنسي. وينصب التركيز على تعزيز حقوق الضحايا، ومسؤوليات المتفرجين، ومساءلة الجناة، وفهم سبل الحل الرسمية وغير الرسمية، ونطاق مسؤولية المنع لجميع الموظفين، ومسؤوليات إضافية للمديرين من جميع الرتب. يتم أيضًا إدخال قنوات دعم مختلفة للأفراد الذين يسعون للحصول على المساعدة والدعم.

تختتم الجلسة بدعوة إلى العمل: يتم التأكيد مجددًا على عدم التسامح مطلقًا مع جميع أشكال الاعتداء ويتم تشجيع المشاركين على المساهمة بشكل استباقي في بيئة عمل آمنة، وموثوقة، ومحترمة، وشاملة والمضي قدمًا بالمناقشة داخل أفرقتهم.

تتم مشاركة [مجموعة أدوات تُؤخذ إلى المنزل](#) مع المشاركين بعد الجلسة، بما في ذلك استقصاء للآراء، ومواد توجيهية وإعلامية حول منع النزاعات وإدارتها وحلها، بالإضافة إلى موارد لمساعدة الأفراد المتضررين ودعمهم.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة،

يُرجى الاتصال بإيفا بولكرت على

Bolkart@unfpa.org

أو إليزو تشافيز جونيور على

[.Chaves@unfpa.org](mailto:Chaves@unfpa.org)



الفصل 12 اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) – إشراك القيادة



الوسيلة:

الحوار الميسر
شخصيًا أو عبر
الإنترنت



الهدف:

توفير حيز آمن لقيادة المنظمة للتفكير في مواقفهم، وقيمهم، وسلوكهم، وثقافتهم
التنظيمية، وديناميكيات السلطة الكامنة في ذلك والتي تساهم في سوء السلوك
الجنسي.



الزمن:

ساعتان



الجمهور:

رؤساء اللجنة
الدائمة المشتركة
بين الوكالات

تماشيًا مع بطولة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي، والتزامه بمعالجة القضايا المتعلقة بإساءة استعمال السلطة والنفوذ، عقد مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين، فيليبو غراندي، جلسة مُيسرة مع رؤساء اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات حول القيم، والمواقف، والثقافة في كانون الثاني/يناير 2021. كان الهدف من هذه الجلسة هو تعزيز أهمية القيادة المشاركة في القضايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية في القمة وتوفير مساحة للقيادة في مجال تقديم المساعدة الإنسانية للخوض في التفكير الصادق والحوار حول التصورات الشخصية، والتحيزات اللاواعية، والسلوكيات التي هي أساس لتعزيز ثقافة تنظيمية تقضي على الأسباب الجذرية والعوامل الكامنة وراء سوء السلوك الجنسي.

إنها مبادرة نشأت عن الاعتراف بأن كلاً من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي هما نتاج ثانوي لعدم المساواة بين الجنسين وفوارق السلطة التي تضع فردًا في ميزة وآخر عرضة للاعتداء. في مكان العمل، يمكن أن يتجلى ذلك بطرق مختلفة، حيث يمكن حتى لأدنى المواقف، والسلوكيات، والتحيزات اللاواعية، والاعتداءات الصغيرة أن تتغذى على تشكيل عدم التكافؤ بين الجنسين وفوارق السلطة التي تؤدي إلى الاعتداء وسوء السلوك بأشكال مختلفة. يتطلب التحول من مثل هذه الاضطرابات الثقافية الاعتراف بالمشكلة على مستوى القيادة العليا واستثمارًا لرؤية التغيير من خلاله. ومن هذا المنطلق، تم تطوير هذا الحوار الميسر لتعزيز التفكير من قبل قادة المنظمة.

كانت الجلسة، التي تم تكييفها للتيسير الافتراضي، مثالاً على جهد أكبر لتوفير منتديات للتعلم التجريبي والتفكير للقيادة بشأن قضايا مثل التحيز اللاواعي، والقيم، والسلوك، والمواقف، والسلطة، وعدم التكافؤ بين الجنسين وصلاتها بإساءة استعمال السلطة وسوء السلوك الجنسي. كما عُقدت جلستان من هذا القبيل في أواخر عام 2020. استضافت الأولى نائبة المفوض السامي للمفوضية، كيلي كليمنتس مع فرقة العمل المعنية بالتحرش الجنسي التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، وجمعت الأخرى كبار المديرين من المفوضية ومجتمع المنظمات غير الحكومية.

بعد الاهتمام الواضح بهذه الجلسات، وضعت المفوضية [دليلاً للميسرين](#) ليعمل به الآخرون داخل وكالاتهم.



كيفية عملها

تُفتتح الجلسة، التي تتطلب ميسرين لتوجيه الحوار وتتبع المناقشات في الدردشة والتدخلات الفردية، بشرح موجز يفيد بأن المساحة مخصصة لتكون حوارًا مفتوحًا، وأمنًا، وصادقًا. يتم تشجيع المشاركين على الخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم عند سير أغوار المشكلات التي غالبًا ما يصعب مناقشتها. يتم تذكيرهم بإيلاء الاهتمام للتحيزات التي يأتون بها وكيف تلعب هذه التحيزات دورًا في ردود أفعالهم الجسدية، وسلوكياتهم، وردودهم اللفظية عند مواجهة مشكلات تتعلق بسوء السلوك الجنسي، وأنه من خلال الاستماع والمشاركة وتبادل الآراء بصراحة حول كل من الاقتراحات والتحديات خلال الجلسة، سيكونون أكثر استعدادًا لاتخاذ إجراءات أكثر وعيًا.

يهدف أحد الأنشطة التي يشاركون فيها إلى الاستفادة من التحيزات اللاواعية للمشاركين من خلال **تمرين التصور**، مما يؤدي إلى مناقشة الإجراءات والأحكام المتخذة على أساس تصورات الفرد وديناميكيات السلطة الكامنة التي تحيط بالحياة اليومية. وثمة نشاط آخر هو مشاهدة الفيديو الذي أنتجته المفوضية بعنوان "آراء"، والذي يعرض شهادات قصيرة مجهولة المصدر من ضحايا الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي. يهدف الفيديو إلى السماح للمشاركين باستكشاف سوء السلوك الجنسي من وجهة نظر الضحية. ويهدف إلى استخلاص مناقشات حول كيفية قيام القيادة بنمذجة السلوك المتوقع وتعزيز المساواة والشفافية بطريقة تركز على الضحايا.

يثير تمرين **الشجاعة حسب الدرجات** مناقشة حول مستوى الشجاعة المطلوبة للتصرف أو اتخاذ القرارات المتعلقة بسوء السلوك الجنسي. يهدف الجمع بين هذه التمارين إلى توضيح كيف يمكن للفروق في السلطة أن تؤثر على مقدار الشجاعة المطلوبة للتصرف. تم عرض هذا التمرين بالتفصيل في الفصل الثاني المتعلق بحوارات القيادة التأملية.

في حين أن بعض الأنشطة يجب أن تكون مصممة خصيصًا للمشاركين المحددين، يمكن تبادل خيارات الأنشطة البديلة.

لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة،
يرجى الاتصال بديان غودمان على
hqpsesh@unhcr.org



تعريف

بعض التعاريف التالية ليست تعاريف موحدة أو شاملة لكنها تعاريف عامة لأغراض هذا التقرير.

الثقافة التنظيمية

لا يمكن استيعاب الثقافة التنظيمية في تعريف واحد ينطبق أو يُنسب إلى جميع المنظمات أو جميع الثقافات التنظيمية. نظرًا لأن الثقافة التنظيمية يتم تعريفها من خلال العديد من العوامل وتسترشد بديناميكيات مكان العمل، فإن تعريفها مرن بطبيعته. لأغراض هذا التقرير، تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام القيم، والمبادئ، والممارسات، والمعتقدات، والافتراضات المشتركة التي توجه سلوك وحوكمة الأفراد في المنظمة. على أساس هذه العوامل، تُدار المبادئ التوجيهية، والقواعد، والحقوق للموظفين وتسمح باليات الرقابة والمساءلة.

الاستغلال والانتهاك الجنسيان

يُعرّف "الاستغلال الجنسي" بأنه أي استغلال فعلي أو محاولة استغلال لحالة ضعف، أو قوى متباينة، أو ثقة، لأغراض جنسية، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، تحقيق أرباح نقدية، أو اجتماعية، أو سياسية من الاستغلال الجنسي للغير. يُعرّف الاعتداء الجنسي على أنه التعدي البدني ذو الطابع الجنسي، بالفعل أو بالتهديد، سواء باستعمال القوة أو في ظل ظروف غير متكافئة أو قسرية.

التحرش الجنسي

التحرش الجنسي هو أي سلوك غير مرحب به ذي طابع جنسي قد يُتوقع أو يُنظر إليه بشكل معقول على أنه يتسبب في إهانة أو إذلال، عندما يتدخل هذا السلوك في العمل، أو يكون شرطاً للتوظيف، أو يخلق بيئة عمل تتسم بالتخويف، أو العداوة، أو الإساءة. قد يحدث التحرش الجنسي في مكان العمل أو فيما يتعلق بالعمل. على الرغم من أن التحرش الجنسي ينطوي عادةً على نمط من السلوك، فإنه قد يتخذ شكل حادثة واحدة. عند تقييم مدى معقولية التوقعات أو التصورات، يجب مراعاة منظور الشخص المستهدف للسلوك.

فوارق السلطة

تشير فوارق السلطة إلى أوجه عدم المساواة الأساسية المتأصلة في العلاقة الناتجة عن الاختلافات في نوع الجنس، والعرق، والعمر، والخلفية العرقية أو الثقافية، والمنصب والمركز التعاقدية، وعوامل أخرى تحدث فرقاً بين شخصين ولها عواقب على منصب كل منهما وسلطته، ونفوذه. غالبًا ما تؤثر فوارق السلطة على مواقف الفرد وسلوكياته في بيئة مكان العمل حيث قد توجد اختلافات حقيقية أو متصورة.

التحيز اللاواعي

يتم تعريف التحيز اللاواعي من خلال الأحكام الإيجابية أو السلبية أو التحيز ضد فرد أو مجموعة من الأفراد. إنه ناتج عن المواقف والقوالب النمطية الكامنة التي ينسبها الفرد دون وعي إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص، مما يؤثر على فهم هذا الشخص، أو هذه المجموعة، والموقف تجاهه، والتعامل معه، والسلوك تجاهه.

التعلم التجريبي

التعلم التجريبي هو عملية التعلم من خلال التجربة ومن خلال عملية التفكير في العمل. إنها عملية تعلم عملية باستخدام المنهجيات التشاركية لتعزيز التفكير المشترك، والتحليل، والتساؤل والاستدلال المتعمق، وحل المشاكل بصورة جماعية. يتيح ذلك للمشاركين تعميق معرفتهم للوصول إلى فهم أفضل للقضايا المحددة التي يواجهونها وكيفية التعامل على أفضل وجه مع الحلول والاستراتيجيات من أجل التغيير من خلال عملية التمرين الموجه الذي يوفر الخبرة.

إساءة استعمال السلطة هي الاستخدام غير اللائق للسلطة الرسمية لتحقيق مكاسب شخصية أو غير مبررة.

القيم

القيم هي مجموعة المبادئ أو معايير السلوك التي تعتبر مهمة في توجيه المواقف والأولويات والسلوكيات التنظيمية.

الإدماج

يشير الإدماج إلى عملية وممارسة ضمان المساواة في الحصول على الفرص والموارد، بما في ذلك فرصة المشاركة، والإصغاء إلى رأي المرء، الإفصاح لجميع الأفراد في المجموعة، لا سيما أولئك الذين قد يتم استبعادهم أو تهميشهم نتيجة لاعتبارات تتعلق بالعمر، أو نوع الجنس، أو التنوع.