

Document: EB 2021/134/R.9  
Agenda: 4(b)(ii)  
Date: 25 November 2021  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

**Deirdre Mc Grenra**

مديرة

مكتب الحوكمة المؤسسية

والعلاقات مع الدول الأعضاء

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

الأسئلة التقنية:

**Guoqi Wu**

نائب الرئيس المساعد

دائرة خدمات المنظمة

رقم الهاتف: +39 06 5459 2880

البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

**Pierre Moreau-Peron**

مدير

شعبة الموارد البشرية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2820

البريد الإلكتروني: p.moreau-peron@ifad.org

**Saadia Imad**

مستشارة خاصة للموارد البشرية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2628

البريد الإلكتروني: s.imad@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 ديسمبر/كانون الأول 2021

للموافقة

## المحتويات

	موجز تنفيذي 1
1	أولاً- الخلفية والهدف وبيان الالتزام
2	ثانياً- تعريف التنوع والإنصاف والشمول
3	ثالثاً- المبادئ التوجيهية
3	رابعاً- المساءلة
4	خامساً - المقاييس
5	سادساً- العوامل التمكينية
6	سابعاً- خطة التنفيذ والجدول الزمني

## الملاحق

- الملحق الأول - المبادرات الحالية للتنوع والإنصاف والشمول
- الملحق الثاني - هيكل حوكمة التنوع والإنصاف والشمول
- الملحق الثالث - مؤشرات الأداء الرئيسية للتنوع والإنصاف والشمول (سجل الأداء المقترح)
- الملحق الرابع - الاستقصاء العالمي للموظفين - الأسئلة المقترحة بشأن التنوع والإنصاف والشمول

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق، كما هي واردة في هذه الوثيقة.

## استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق

### موجز تنفيذي

- 1- يدعم التنوع والإنصاف والشمول القيم الأساسية للصندوق (أي النزاهة والاحترام والمهنية والتركيز على النتائج)، ورؤيته ورسالته. والالتزام بأهداف التنوع والإنصاف والشمول وتحقيقها هو اعتراف بتنوع أعضاء الصندوق وقواه العاملة ويُساعد بالتالي على خدمة المستفيدين من الصندوق والاستجابة لاحتياجاتهم بصورة أفضل.
- 2- وتنبع الأهمية الأصيلة للتنوع والإنصاف والشمول في تكوين القوى العاملة من الأهمية التي يتسم بها التنوع والإنصاف والشمول في حد ذاته، فضلا عن كون هذا التنوع والإنصاف والشمول أيضا محركا أساسيا للابتكار ووسيلة لاجتذاب المواهب المتنوعة واستبقائها – من خلال رؤى وخبرات وأفكار جديدة - للوصول بأثر عمل الصندوق إلى أقصى حدوده والترويج للصندوق بوصفه جهة عمل مفضلة.
- 3- ولتحديد التحديات ومجالات التحسين أثناء إعداد الاستراتيجية الجديدة، أنشئ فريق عامل مكرس للتنوع والإنصاف والشمول. وأجرى الفريق العامل جملة أمور شملت استعراضا شاملا للحوجز والتحيّزات النظامية التي يمكن أن تعيق تعزيز التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق. وأكد الاستعراض أن الصندوق اتخذ بالفعل بعض المبادرات لمعالجة هذه الحواجز والتحيّزات على النحو المبين في هذه الوثيقة. ويسعى الصندوق الآن إلى زيادة تعزيز التنوع والإنصاف والشمول داخل المنظمة من خلال دمج المبادرات القائمة والجديدة المقترحة في استراتيجية ملموسة.
- 4- والهدف من الاستراتيجية هو غرس التنوع والإنصاف والشمول في كل جانب من جوانب ثقافة مكان العمل والقوى العاملة في الصندوق. وسيبني ذلك ثقافة قوامها الاحترام المتبادل والمساءلة، وسيفضي بالتالي إلى تهيئة بيئة عمل مأمونة ومواتية لموظفي الصندوق يمكن للجميع المساهمة فيها بأقصى إمكاناتهم والاستفادة من وجهات النظر التي ينفردون بها للمساعدة على تحقيق مهمة الصندوق.
- 5- وسيُقاس ما يتحقق من تقدم في التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق بمرور الوقت باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، التي خضعت لمزيد من التنقيح عقب في عملية مقارنة معيارية مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية لتقييم التقدم المحرز في الأهداف المحددة. وأخيرا، تعرض الوثيقة خطة للتنفيذ التدريجي لاستراتيجية التنوع والإنصاف والشمول وجدولا زمنيا لتحقيق المعالم الرئيسية.

## أولاً- الخلفية والهدف وبيان الالتزام

- 1- اعترافاً بأهمية التنوع والإنصاف والشمول كجزء لا يتجزأ من هوية الصندوق وقواه العاملة، تعرض هذه الوثيقة استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق التي تستند إلى الأعمال المهمة الجارية بالفعل في الصندوق، وتحدد الاتجاه للسنوات المقبلة.
- 2- وأجري استعراض شامل للحواجز والتحيزات النظامية التي يمكن أن تعيق تعزيز التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق، بما في ذلك من المنظورين الثقافي والسلوكي. وهناك حاجة إلى نظام إيكولوجي شامل لتهيئة بيئة عمل داعمة وثمّكن من الرصد الدقيق للمؤشرات الرئيسية والسياسات التي تدعم التنوع والإنصاف والشمول وتدفع في الوقت نفسه نحو تحقيق تغيير ثقافي عميق. ومن الحلول الممكنة لمعالجة هذه الحواجز ما يلي:
  - التوعية بالتحيز غير المقصود: الخطوة الأولى نحو بناء ثقافة تنظيمية قوية تتمثل في توعية القوى العاملة بالتحيزات المقصودة وغير المقصودة ليس فقط في مواقفهم، بل وكذلك في الممارسات والافتراضات التنظيمية الداخلية؛
  - الاستماع إلى بواعث القلق: يمثل الاستماع، بعد التثقيف، الخطوة التالية نحو بناء ثقافة تنظيمية قوية. ومن المهم إيجاد حوار متبادل آمن يشعر فيه الموظفون بالارتياح عند مناقشة مخاوفهم ورغباتهم؛
  - العمل السابق نحو بناء ثقافة شاملة: من الحاسم توفير فرص متكافئة للتطوير الوظيفي لجميع الموظفين، وهو ما يمكن أن يشمل التوجيه والتدريب وتحسين المهارات؛
  - وضع أهداف للتنوع والشمول وقياسها: من خلال وضع أهداف واضحة، يمكن للمنظمات أن تتبع بسهولة ما يتحقق من تقدم وتلمس بنفسها كيفية تحقيق الأهداف. والسبيل إلى ذلك هو الشفافية بشأن النتائج لأن من شأنه مساءلة القادة عن وضع خطط لتحقيق أهدافهم.
- 3- وتماشياً مع نتائج الاستعراض، تُشكل معظم الحلول الممكنة التي سبقت الإشارة إليها أعلاه بالفعل جزءاً لا يتجزأ من سياسات الصندوق وتُعبّر عنها المبادرات الحالية - وذلك على سبيل المثال من خلال التدريب الإلزامي على التحيز غير المقصود والقنوات السرية للحوار والتعقيب، ومختلف فرص التدريب داخل البرنامج المعدل لتحسين المهارات من أجل تحقيق التميز التشغيلي<sup>1</sup> من بين أمور أخرى.
- 4- وبالإضافة إلى ذلك، يُنفذ الصندوق بالفعل، بالشراكة مع الأفرع الأخرى داخل منظومة الأمم المتحدة، عدة مبادرات في إطار التزامه الراسخ بتعزيز التنوع والإنصاف والشمول، ويسعى إلى القضاء على التمييز في المنظمة. ويشمل ذلك المرحلة الثانية من خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (خطة العمل على نطاق المنظومة 2020)؛ واستراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة؛ ومجموعة موظفي الأمم المتحدة من المثليين والمتليين ومزدوجي الميل الجنسي (UN-GLOBE)، وهي مجموعة تدعو إلى المساواة في الحقوق للمثليين والمتليين، ومزدوجي الميل الجنسي، ومغايري الهوية الجنسانية، وحاملي صفات الجنسين، وأحرار الهوية الجنسانية (مجتمع الميم)؛ واستراتيجية الأمم المتحدة وخطة عملها بشأن خطاب الكراهية، ومبادرات ثقافة مكان العمل، إلى جانب أمور أخرى.
- 5- ويرد في الملحق الأول لهذه الوثيقة ملخص يعرض بإيجاز المبادرات الحالية للصندوق وعمله مع مبادرات الأمم المتحدة على النطاق الأوسع. وبالإضافة إلى ذلك، وفي إطار تنفيذ استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول، سيجري الصندوق استعراضاً للسياسات والإجراءات الداخلية لضمان مراعاة المبادئ ذات الصلة.

<sup>1</sup> يُركز البرنامج على فجوات المهارات المحددة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة التي أُجريت في عام 2019.

- 6- الهدف: تهدف هذه الاستراتيجية إلى توحيد رؤية الصندوق وخطواته المقبلة في إطار واحد نحو تهيئة مكان عمل يراعي التنوع والإنصاف والشمول في كل جانب من جوانب ثقافة المنظمة وقواها العاملة.
- 7- ومن المتوقع أن تبني الاستراتيجية ثقافة قوامها الاحترام المتبادل والمساءلة تفضي إلى بيئة عمل منفتحة ومنصفة ومواتية لموظفي الصندوق. ومن شأن تهيئة مثل هذه البيئة أن يُمكن الجميع من المساهمة بأقصى إمكاناتهم والاستفادة من وجهات النظر التي ينفردون بها للمساعدة على تحقيق مهمة الصندوق، وبما يُعبر عن تنوع أعضاء الصندوق. وسيُمكن ذلك بدوره الصندوق من خدمة المستفيدين والاستجابة لاحتياجاتهم بصورة أفضل. ويُشكل التنوع والإنصاف والشمول جزءا مهما أصيلا في حد ذاته، كما أنه قوة محركة رئيسية للابتكار وسيلة لاجتذاب المواهب المتنوعة واستبقائها – من خلال رؤى وخبرات وأفكار جديدة - للوصول بأثر عمل الصندوق إلى أقصى حدوده والترويج له كصاحب عمل مفضل<sup>2</sup>.
- 8- بيان الالتزام: يلتزم الصندوق بتحقيق بيئة عمل متنوعة تُقدّر ثراء هويات قواه العاملة وما لديها من خبرات ومعتقدات ورؤى ومهارات مختلفة، فضلا عن تهيئة مكان عمل خالي من أي شكل من أشكال التمييز. ويُدرك الصندوق أن التنوع يمكن أن ينطوي على تحديات، ولذلك فإنه ملتزم بضمان توفير فرص متكافئة لجميع أفراد قواه العاملة والمرشحين للانضمام إليها في المستقبل. ويسعى الصندوق أن يكون مكان عمل مأمون يشعر فيه جميع الموظفين أن بوسعهم العمل وهم معترفون بجميع مقومات هويتهم. ويعتقد الصندوق أن الثقافة التنظيمية المتنوعة والشاملة والمنصفة هي السبيل الرئيسي لتمكين قواه العاملة والمساهمة في عمل قوامه التعاون والإبداع والابتكار.

## ثانيا- تعريف التنوع والإنصاف والشمول

- 9- ترد في الشكل 1 أدناه تعاريف عناصر التنوع والإنصاف والشمول التي ستشكل العمود الفقري لتنفيذ الاستراتيجية. وتتراوح هذه العناصر بين تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين العمليات في مجالات التعيين وإدارة الموظفين وتطوير الحياة الوظيفية والارتقاء بها، ومشاركة موظفي الصندوق.

الشكل 1

 <b>الشمول</b>	 <b>الإنصاف</b>	 <b>التنوع</b>
<p>الطريقة التي يُبدي بها الناس التقدير والاحترام كل منهم تجاه المساهمة الفريدة من الآخر. والبيئة الشاملة هي البيئة التي يمكن فيها للجميع تحقيق الذات والتمتع بفرص متكافئة في تقديم مساهماتهم ويُنظر فيها إلى الاختلافات كقيمة، وتُستخدم لما فيه خير المنظمة.</p>	<p>يتعلق الإنصاف بتلبية ما يحتاج إليه الناس من أجل تحقيق العدل. والإنصاف يحقق العدل من خلال المساواة أو التمايز في معاملة الناس، تبعاً لاحتياجاتهم.</p>	<p>الاعتراف بالمجموعة الواسعة من الهويات والخبرات والمعتقدات وسائر أبعاد التنوع وتقديرها، سواء كانت مرئية أو غير مرئية وسواء كانت متصلة أو مكتسبة. وتشمل هذه العوامل نوع الجنس، والعرق، والانتماء الإثني، والجنسية، والعمر، واللغة، والميل الجنسي، والقدرات والإعاقات، والثقافة، والدين، والمهنة، والتعليم، والوضع العائلي، والخبرة في مكان العمل، والدور، والمنصب الوظيفي (الوطني/الدولي)، وطريقة التعاقد.</p>

<sup>2</sup> خطة الصندوق بشأن القيمة المقدمة إلى الموظفين في الصندوق.

## ثالثا- المبادئ التوجيهية

10- سيسترشد تنفيذ استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول بمبدأين أساسيين:

- (1) المساواة المتبادلة: يتطلب تحقيق الهدف المحدد ترسيخ المساواة المتبادلة بين الصندوق والمديرين (بجميع مستوياتهم) والموظفين. ومن الحاسم أن يكون المشرفون مساهمين بوضوح عن قيادتهم وإدارتهم للمرؤوسين، وأن يكون الأفراد من الموظفين مساهمين كل منهم تجاه الآخر بما يتماشى مع استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول؛
- (2) لكل فرد دور يؤديه: يتوقع من الجميع المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك الدول الأعضاء ولجنة الإدارة التنفيذية والمديرين (على جميع المستويات) وجميع الموظفين؛ ومن المتوقع من الجميع الإصغاء والتحدث عند الضرورة وتعزيز روح الشمول والاحترام والعمل الجماعي والانفتاح والشفافية في عملهم وتفاعلاتهم.

## رابعا- المساواة

11- سيدفع الصندوق قدما بعمله في مجال التنوع والإنصاف والشمول من خلال الدعوة وهيكلة الحوكمة على النحو المبين أدناه.

### ألف - الدعوة

- 12- سيعقد الصندوق اتفاقا إداريا<sup>3</sup> من أجل الإدارة العليا لضمان دمج التنوع والإنصاف والشمول في جميع الإجراءات والقرارات التنفيذية ذات الصلة، ولتعزيز المساواة من أجل الدفع قدما بأهداف الاستراتيجية. وستعرض تلك الوثيقة التزام الإدارة العليا وما يقابل ذلك من إجراءات لتحقيق التقدم.
- 13- وبالإضافة إلى ذلك، وتماشيا مع المبدأ التوجيهي الذي يقضي بأن يكون لكل فرد دور يؤديه، والطموح نحو تهينة مكان عمل أكثر شمولاً، سيجري تيسير السبل أمام الموظفين لتقديم تعقيباتهم والإعراب عن شواغلهم من خلال مشاركة رابطة موظفي الصندوق في مداورات الفريق العامل المعني بالتنوع والإنصاف والشمول ومن خلال الاستطلاعات التي سيجريها المديرون بانتظام لجس النبض.

### باء- هيكل الحوكمة

- 14- سيجري دعم تنفيذ الاستراتيجية من خلال هيكل مقترح للحوكمة (على النحو المبين بالتفصيل في الملحق الثاني) يتولى فيه فريق عامل معني بالتنوع والإنصاف والشمول تحت رئاسة نائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة خدمات المنظمة دور المدافع عن التنوع والإنصاف والشمول. وسيجري دعم الفريق العامل من خلال عدد من الوحدات والشعب وكذلك مناصرين على النحو المبين بالتفصيل أدناه.
- 15- وستنفذ الاستراتيجية بصورة متسقة على نطاق المنظمة، بما في ذلك المكاتب القطرية للصندوق. ومن الضروري البرهنة - للدول الأعضاء والقوى العاملة والمستفيدين وسائر أصحاب المصلحة - على عمق التزام الصندوق بتحسين وتعزيز التنوع والإنصاف والشمول داخل المنظمة. ولهذا السبب سيجري تعيين مناصرين في المقر وفي المكاتب الإقليمية والقطرية لضمان نشر الاستراتيجية على أوسع نطاق ودعم تنفيذها.
- 16- وبالإضافة إلى ذلك، وفي سياق جهود اللامركزية في الصندوق، سيكفل تمثيل مناصري التنوع والإنصاف والشمول من المكاتب القطرية في الفريق العامل مراعاة التحديات والفرص الناشئة في الأقاليم ومعالجتها

<sup>3</sup> ستوضع أهداف محددة تُعبّر عن الالتزام بأهداف التنوع والإنصاف والشمول كجزء من أهداف الكفاءة في وثيقة تقدير أداء الإدارة العليا.

بصورة آنية. وسيساعد ذلك أيضا على سد الفجوة بين المقر والمكاتب القطرية، والتمكين من تبادل الأفكار والتعقيبات بشأن مبادرات الصندوق الجارية وتنفيذ الاستراتيجية.

17- وستُعقد اجتماعات فصلية للفريق العامل لرصد تنفيذ الاستراتيجية وتوحيد النتائج المنبثقة عن الاجتماعات الفصلية السابقة. وستستخدم الاجتماعات للدعوة إلى الإبلاغ عن التقدم العام المحرز في المقر وفي الميدان، والتحديات، ومجالات التحسين، وأي تعقيبات مقدمة من الزملاء. وسيقدّم الفريق العامل نتائجها إلى لجنة الإدارة التنفيذية بانتظام - لضمان استمرار مشاركة جميع أعضاء اللجنة بدور كامل في الدفاع عن التنوع والإنصاف والشمول في المنظمة.

## خامسا - المقاييس

18- سيرصد الصندوق التقدم المحرز في التنوع والإنصاف والشمول وسيقيسه مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية (خضعت لمزيد من التنقيح بعد عملية مقارنة معيارية مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية على النحو المبين أعلاه) وهو ما يمكن أن يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، المنظمات الموضحة أدناه. وترد في الملحق الثالث عينة لسجل أداء لمجموعة إرشادية من مؤشرات الأداء الرئيسية (وستوضع أي مؤشرات رئيسية أخرى للأداء حسب الاقتضاء بمرور الوقت مع تطور الاستراتيجية).

## ألف- التنوع

19- يُقدم الصندوق إلى المجلس التنفيذي تقارير سنوية عن التنوع في الصندوق. وترصد شعبة الموارد البشرية عدة مؤشرات رئيسية للتنوع وتركيبية القوى العاملة من أجل إطار إدارة النتائج، والتقارير السنوي للفعالية الإنمائية للصندوق، مثل النسبة المئوية للموظفات في وظائف الفئة الفنية من الرتبة ف-5 وما فوقها، والنسبة المئوية للموظفين الذين يحملون الجنسية الأساسية لبلد من بلدان القائمة بآء أو القائمة جيم.

20- **المنظور الجنساني:** سيواصل الصندوق قياس الأهداف الصعبة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين تدريجيا والإبلاغ عنها، وتحديدًا تمثيل المرأة في المستويات العليا (النسبة المئوية للنساء في الوظائف الفنية الدولية من الرتبة ف-5 وما فوقها)، فضلا عن التكافؤ بين الجنسين في جميع الرتب (النسبة المئوية للموظفين والموظفات في جميع الرتب).

21- **التمثيل الجغرافي:** يرصد الصندوق التمثيل الجغرافي للموظفين، ويلتزم بزيادة تمثيل بلدان القائمتين بآء وجيم من الموظفين. وتماشيا مع هذا الالتزام، سيواصل الصندوق إجراء أنشطة للتوعية من أجل ضمان وجود مجموعة متنوعة من المتقدمين للوظائف، ولضمان أن تؤدي عملية صنع القرار في مرحلة التعيين إلى تعزيز التمثيل الجغرافي.

22- **تعدد اللغات:** يتواءم الصندوق تماما مع القيم الأساسية للأمم المتحدة ويعترف بأهمية تعدد اللغات ليس فقط في سياق قواه العاملة، بل وكذلك بين أصحاب المصلحة والمستفيدين في مختلف مناطق العالم. ويتطلب نطاق أنشطة الصندوق وتعقدتها قوى عاملة تتمتع بمهارات متنوعة ومتعددة ومتمرسة لإنجاز المهام والوظائف المتنوعة لدعم مهمة الصندوق وتحقيق مصالحه الفضلى. ولدى الصندوق، بوصفه منظمة لامركزية، مكاتب في مراكز عمل متعددة ويحتاج إلى المرونة لإدارة المواهب وتعيين الموظفين للاضطلاع بأنشطة في جميع أنحاء المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> إطار التنقل في الصندوق.

23- ومن الضروري بالتالي امتلاك الصندوق لقوى عاملة تتمتع بما يكفي من الكفاءة والقدرة على التواصل باللغات الرسمية للأمم المتحدة من أجل دعم جهود المنظمة في تحقيق اللامركزية. ويقدم الصندوق دورات تدريبية منتظمة للغات (العربية والإنكليزية والفرنسية والإسبانية والإيطالية) على جميع مستويات الكفاءة مجاناً للموظفين والمتدربين<sup>5</sup>، كحافز لتشجيع تعدد اللغات وتعزيزه. ويُشكل تعدد اللغات أيضاً جزءاً لا يتجزأ من إجراءات تنفيذ الموارد البشرية في الصندوق (معايير الترفقيات والتدريب على اللغات) في محاولة لإثراء القدرة اللغوية<sup>6</sup>، وتعزيز مهارات التواصل، وبناء التوعية الثقافية، وتعزيز تنقل الموظفين، وإتاحة مزيد من المرونة في مهام العمل المتنوعة في الصندوق.

24- وبالإضافة إلى ذلك، وفي إطار التزام الصندوق بجدول أعمال التنوع والإنصاف والشمول، سيستمر تعزيز الجهود في هذا الاتجاه، بما في ذلك تعزيزها من خلال الرجوع إلى توصيات وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة<sup>7</sup>.

25- **الإعاقة:** يلتزم الصندوق بتنفيذ استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة لعام 2019. وكثّف الصندوق منذ عام 2020 جهوده لترسيخ حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بصورة منهجية أكبر في عمله. ومن بين الإجراءات الأخرى، سيضمن الصندوق إمكانية دخول مبانيه<sup>8</sup> واتخاذ ترتيبات تيسيرية معقولة تُناسب الأشخاص ذوي القدرات المختلفة لضمان ملاءمة مكان العمل في الصندوق للغرض المنشود، مع إتاحة أدوات ووسائل ملائمة يمكن للجميع الوصول إليها.

## باء- الإنصاف والشمول

26- أجريت استقصاءات عالمية للموظفين منذ عام 2016، وكان آخرها في عام 2018. وتقيس هذه الاستقصاءات جملة أمور تشمل مشاركة الموظفين، أي كثافة ارتباط الموظفين بالصندوق وهو ما تجسده الجهود الملتزمة بتحقيق أهداف العمل في البيئات التي تدعم المساواة والإنتاجية. وبالإضافة إلى خطوط المساعدة للإبلاغ (الفقرة 32 أدناه)، سيستخدم الاستقصاء العالمي المقبل للموظفين أيضاً لقياس تصورات الموظفين بشأن الإنصاف والشمول. وسيُنقح الاستقصاء العالمي للموظفين كي يشمل أسئلة محددة بشأن التنوع والإنصاف والشمول للمساعدة على تحديد المجالات التي في حاجة إلى تحسين وإعطائها الأولوية ومعالجتها (انظر عينة من الأسئلة المقترحة في الملحق الرابع).

27- ومن بين ما تتضمنه خطة عمل الصندوق بشأن خطاب الكراهية إجراء استقصاء على نطاق الصندوق لتقييم الأدلة والأسباب الجذرية والعوامل المحركة لخطاب الكراهية والتمييز والعنصرية. وسيجمع الاستقصاء معلومات من جميع شعب الصندوق. وستنصب نتائج الاستقصاء في خطة العمل.

## سادسا- العوامل التمكينية

28- تُشكل مشاركة القوى العاملة قوة محركة للمنظمات العالية الأداء. وهذا هو سبب أهمية الحوار المفتوح والتعقيبات والتواصل الشفاف في الثقافة التنظيمية للصندوق. وفيما يلي وصف موجز للعوامل التمكينية الرئيسية لاستراتيجية التنوع والإنصاف والشمول الناجحة:

### التزام القيادة

<sup>5</sup> يتاح التدريب على اللغات للاستشاريين رهنا بدفع الرسوم المقررة. ويمكن للمتدربين حضور النورات إذا جرى بالفعل تجهيز الفصل الدراسي (أي بحضور أربعة موظفين على الأقل وإذا لم يكن الفصل الدراسي قد اكتمل بعد (بحد أقصى ثمانية مشاركين)).

<sup>6</sup> الفصل الخامس، 5-2-5 (10) (ب) (4)، و5-3-3 (1) (د).

<sup>7</sup> [JIU/REP/2020/6](#) - تقرير وحدة التفتيش المشتركة - تعدد اللغات في منظومة الأمم المتحدة.

<sup>8</sup> في المقر وفي المكاتب القطرية للصندوق وفي مكاتب الاتصال التابعة للصندوق.



29- سيعمل نائب رئيس الصندوق المساعد لإدارة خدمات المنظمة (كمدافع) والإدارة العليا وسائر المجموعة المختارة من مناصري التنوع والإنصاف والشمول في المقر وفي الأقاليم كقوة يُحتذى بها أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وسيكون مطلوباً منهم الالتزام بأعلى المعايير. وبالإضافة إلى برنامج التدريب على القيادة الذي يُقدّم في إطار برنامج تحسين المهارات من أجل تحقيق التميّز التشغيلي، سيلزم أيضاً من الإدارة العليا وجميع المناصرين حضور دورة تدريبية مخصصة عن نمذجة الأدوار. وعلاوة على ذلك، سيجري إعداد اختصاصات لكي يسترشد بها المناصرون في أداء أدوارهم. ويتوقع من مناصري التنوع والإنصاف والشمول العمل كفتوات لنقل الثقافة من الناحية الوظيفية وفي ممارسة العمل.

### ألف- التواصل الاستراتيجي وخطوط المساعدة الخاصة بالإبلاغ

30- في إطار دعم استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول، سيكون للتواصل المراعي للسياق دور هام في إعلام القوى العاملة في الصندوق وتنقيفها وتشجيعها على المشاركة. وسيكون من شأن التواصل المنتظم من جانب الإدارة والفريق العامل أن يشجع القوى العاملة على المشاركة في تنفيذ جدول أعمال التنوع والإنصاف والشمول. وتهدف جهود التواصل الاستراتيجي إلى التوعية بشأن الاستراتيجية خارج الصندوق وداخله.

31- وستركز جهود التواصل داخل الصندوق على ضمان مشاركة الجميع في التنفيذ، وتعزيز المبدأ الداعي إلى أن يكون لكل فرد دور يؤديه. وسيجري تشجيع المديرين على جمع التعقيبات من الأفرقة بانتظام من خلال استطلاعات قصيرة لجس النبض.

32- وتقع على المديرين والمشرفين مسؤولية تعزيز بيئة عمل إيجابية وخالية من التخويف والعداء وجميع أشكال السلوك غير المرضي أو سوء السلوك والحفاظ على تلك البيئة. ويمكن الإبلاغ عن مثل هذه الحوادث إلى مكتب الشؤون الأخلاقية ومكتب المراجعة والإشراف على عناوين البريد الإلكتروني وخطوط المساعدة الخاصة بالإبلاغ السري التي باتت معروفة أكثر ويمكن الوصول إليها بسهولة أكبر على الشبكة الداخلية للصندوق وعلى موقعه الشبكي. ويمكن الإبلاغ عن حالات التحرش الجنسي أو الاستغلال والانتهاك الجنسيين دون الكشف عن هوية المبلغين ودون التقيد بحدود زمنية.

33- وسيعمل الصندوق على ضمان وضوح ما يبثه من رسائل لتوعية القوى العاملة بأن خطوط الإبلاغ متاحة لهم للإبلاغ عن أي سوء سلوك متعلق بالتنوع والإنصاف والشمول.

### باء- توعية القوى العاملة

34- سيجري تعزيز توعية القوى العاملة ومشاركتها من خلال المناهج الدراسية الإلكترونية الرائدة للمساعدة على بناء التعاطف مع قضايا التنوع والإنصاف والشمول والتوعية بها وتعزيز الشمول في ثقافة مكان العمل. وبالإضافة إلى ذلك، وعلى النحو المتوخى في استراتيجية الأمم المتحدة لتعميم منظور الإعاقة وخطط العمل بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، سيجري إعداد دورة تدريبية للتوعية وتقديمها كشرط إلزامي بحلول عام 2023.

### سابعاً- خطة التنفيذ والجدول الزمني

35- ستُنفذ استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول وفق نهج تدريجي، بما في ذلك الأعمال التمهيدية الجارية، على النحو التالي:

(1) المرحلة 1 (2021): توحيد أنشطة التنوع والإنصاف والشمول الحالية ووضع مبادرات جديدة؛ وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (المقارنة المعيارية مع المؤسسات المالية الدولية وكيانات الأمم المتحدة الأخرى):

- (أ) سيقوم نائب الرئيس المساعد لإدارة خدمات المنظمة (باعتباره المدافع) بتعيين المناصرين على النحو المحدد في هيكل الحوكمة وسيحدد اختصاصاتهم؛
- (ب) سيضع الفريق العامل آلية للتنسيق وتبادل المعرفة في كل أنحاء الصندوق (بما في ذلك تبادلها في المقر والمكاتب القطرية على حد سواء)؛
- (ج) سيوافق الفريق العامل على النسخة الأولية من سجل أداء مؤشرات الأداء الرئيسية (انظر عينة سجل الأداء في الملحق الثالث).
- (2) المرحلة 2 (2022) بدء تنفيذ الاستراتيجية:
- (أ) ستطبق مؤشرات الأداء الرئيسية، وسيحدّد الفريق العامل النتائج المرجوة؛
- (ب) ستبدأ الدورات التدريبية للتوعية كشرط إلزامي؛
- (ج) سيُنقح الفريق العامل سجل أداء مؤشرات الأداء الرئيسية، عند الاقتضاء؛
- (د) ستقدم الإدارة تقريراً سنوياً وتحديثاً إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان من كل عام اعتباراً من عام 2022.
- (3) المرحلة 3 (2023 وما بعدها): مواصلة التنفيذ والرصد والإبلاغ:
- (أ) استمرار تبادل الخبرات وأفضل الممارسات مع كيانات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى، بما في ذلك الخبرات والممارسات المتعلقة بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية؛
- (ب) مواصلة تعزيز وتوسيع الجهود والإجراءات في المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين، بما في ذلك مواصلة التركيز على المبادرات الجارية والجديدة، وزيادة التكامل والتنوع والإنصاف والشمول إلى أقصى حد في ثقافة الصندوق وقيادته وقواه العاملة.

## المبادرات الحالية للتنوع والإنصاف والشمول

### ألف- التنوع

- 1- **المنظور الجنساني:** تماشياً مع خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام 2030، وفي إطار خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (خطة العمل على نطاق المنظومة 2.0)، يسعى الصندوق إلى تعميم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عمله. وتُعقد دورات لتوعية الموظفين والمديرين بالمنظور الجنساني وتُقدّم لهم برامج لتطوير الإدارة. وفي عام 2019، أعد الصندوق دورة تعلم إلكتروني للتدريب الإلزامي في مجال المساواة بين الجنسين من أجل التوعية بقضايا التحيز الجنساني في مكان العمل. وتحدد خطة عمل المساواة بين الجنسين التي نُشرت في عام 2017 مبادرات للتنفيذ الفوري وتدابير على المدى الأطول تهدف إلى تهيئة بيئة مواتية وثقافة لتصحيح الاتجاهات الجنسانية، وتحقيق الأهداف الجنسانية للصندوق والحفاظ على الأداء في السنوات المقبلة.
- 2- **التمثيل الجغرافي:** سعياً إلى تحقيق مزيد من التنوع في القوى العاملة، نظم الصندوق حملات توظيف هادفة وأنشطة للتوعية من خلال معارض افتراضية للوظائف من أجل نشر فرص العمل المتاحة في الصندوق بين مواطني الأقاليم الناقصة التمثيل. وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب إجراءات تنفيذ الموارد البشرية في الصندوق اختيار ما لا يقل عن ثلث المرشحين المؤهلين في قوائم التصفيات النهائية للوظائف الشاغرة<sup>9</sup> من القائمتين بآراء وجم (مجتمعتين)<sup>10</sup>. وكجزء من أحكام الموارد البشرية المصممة لتعزيز التوزيع الجغرافي وتنوع القوى العاملة، يهدف برنامج التدريب الداخلي المعزز في الصندوق إلى اجتذاب المهنيين الشباب الموهوبين الذين سُعزز جنسياتهم أهداف التوزيع الجغرافي المحددة لضمان التمثيل المنصف.
- 3- **الإعاقة:** يلتزم الصندوق بتنفيذ استراتيجية الأمم المتحدة بشأن إدماج منظور الإعاقة. ومنذ عام 2020، يُقدم الصندوق تقارير سنوية إلى الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن المؤشرات الملموسة والقابلة للقياس المحددة في المذكرات التقنية لاستراتيجية الأمم المتحدة بشأن إدماج منظور الإعاقة<sup>11</sup>. وهذه المؤشرات تشمل مؤشرات القوى العاملة المتعلقة بما يلي: (1) التوظيف (إلى أي مدى تكون سياسات/استراتيجيات التوظيف والسياسات/الاستراتيجيات الأخرى ذات الصلة بالموارد البشرية شاملة للإعاقة)؛ (2) مبادرات التعلم من أجل التوعية بالإعاقة. وتتنطبق المؤشرات على جميع الأشخاص الذين يؤدون أعمالاً للكيان، بما يشمل الموظفين والمتدربين والاستشاريين والمتطوعين.

### باء- ثقافة مكان العمل

- 4- شاركت الإدارة بدور نشط مع موظفي الصندوق في تعزيز ثقافة إيجابية لمكان العمل، بما في ذلك إجراء استقصاءات من أجل ما يلي: (1) بلورة فهم أفضل للتقدم المحرز في قضايا محددة؛ (2) صياغة خطة عمل لبناء ثقافة مكان عمل إيجابية. واستجابة لآخر استقصاء أُجري في مايو/أيار 2021، تُركز الإدارة على ما يلي: (1) وضع خطة تنفيذ مفصلة وتحديد المعالم البارزة في 15 من الإجراءات التي حددها الموظفون بحسب الأولوية لمعالجة المسائل المتعلقة بثقافة مكان العمل؛ (2) تحديد إجراءات إضافية لمعالجة التعقيبات المقدمة بشأن وضع تنفيذ خطة العمل المرتبطة بالاستقصاءات العالمية السابقة للموظفين. وتركز الإجراءات على

<sup>9</sup> في حالة الوظائف التي يُعلن عنها خارج الصندوق في الفئة الفنية والفئات العليا.

<sup>10</sup> الفصل 7-2(7)(ج) من [إجراءات تنفيذ الموارد البشرية](#).

<sup>11</sup> [المذكرات التقنية لاستراتيجية الأمم المتحدة بشأن إدماج منظور الإعاقة](#).

معالجة القضايا في مجالات التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتمكين، والتطوير الوظيفي، والثقة بالقيادة.

### جيم- التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين

- 5- استجابة لاستراتيجية الأمين العام للأمم المتحدة بشأن وضع نهج على نطاق المنظومة لتعزيز تدابير المنع والتصدي في مجال مكافحة حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين في عملياته والأنشطة التي يمولها، أنشأ الصندوق فرقة عمل تحت قيادة مكتب الشؤون الأخلاقية لرصد تنفيذ خطة الصندوق للمواءمة مع استراتيجية الأمين العام وتقديم تقرير عنها إلى المجلس التنفيذي.
- 6- ويلتزم الصندوق بالترويج لأرفع مستويات الأخلاقيات والنزاهة في عملياته والأنشطة التي يمولها. ومنذ إصدار سياسة الصندوق بشأن منع حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين والتصدي لها في أبريل/نيسان 2018، يُنفذ الصندوق خطة عمله لمنع حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين والتصدي لها للفترة 2018-2019؛ وعزز السياسات والإجراءات (بما في ذلك الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية، والمبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق)؛ ونظّم فعاليات للتوعية وحملة لمكافحة حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين بعنوان "ارفعوا الصوت، بلغوا، ساعدوا"؛ وأعد دورة تدريبية إلزامية إلكترونية على مكافحة حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين؛ وأصدر المبادئ التوجيهية لمنع المضايقات والتحرش الجنسي والتمييز في الفعاليات، وأطلق برنامج جهات التنسيق المعنية بالاستغلال والانتهاك الجنسيين وفي جميع الأقاليم التي يعمل فيها.
- 7- وقام الصندوق في إطار خطته للفترة 2020-2021 بزيادة التوعية بحالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين في عملياته من خلال تدريب الشركاء المنفذين على مكافحة حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين، وإصدار دليل للمقترضين/المتلقين بشأن التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين، وهو دليل يوفر معلومات عن سياسة الصندوق بشأن منع حالات التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين والتصدي لها، وكذلك الآليات والالتزامات والمسؤوليات المؤثرة على جميع من يعملون في أنشطة وعمليات ممولة من الصندوق. وتحدّد مخاطر التحرش الجنسي والاستغلال والانتهاك الجنسيين في مرحلة تصميم المشروعات من خلال إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي وتشكل تدابير التخفيف الملائمة جزءاً منها.
- 8- خطاب الكراهية والعنصرية والتمييز: في إطار الاستجابة لاستراتيجية الأمم المتحدة وخطة عملها بشأن خطاب الكراهية، وضع الصندوق خطة عمله التي تشمل أيضاً العنصرية والتمييز، وعرضت على المستشارية الخاصة المعنية بمنع الإبادة الجماعية المكلفة من الأمين العام بتنفيذ استراتيجية الأمم المتحدة. وتتضمن الخطة مكوناً متعلقاً بالتنقيف والتوعية يُنفذ من خلال المدونات والتواصل والحلقات الدراسية الشبكية.
- 9- وبالإضافة إلى ذلك، سيتناول استقصاء على نطاق الصندوق بشأن خطاب الكراهية والعنصرية والتمييز تقييم أي أدلة على هذه الآفة وأسبابها الجذرية والعوامل المحركة لها، وللتعلم من النتائج والاستفادة منها، حسب الاقتضاء، في خطة العمل. وستُقدم نتائج الاستقصاء إلى المجلس التنفيذي للصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2021.
- 10- مجموعة UN-GLOBE<sup>12</sup>: وفي مارس/آذار 2020، عيّن الصندوق منسقا لمجموعة UN-GLOBE في المنظمة. وتدعو هذه المجموعة إلى المساواة في الحقوق للمثليات والمثليين، ومزدوجي الميل الجنسي، ومغايري الهوية الجنسانية، وحاملي صفات الجنسين، وأحرار الهوية الجنسانية (مجتمع الميم) من الموظفين

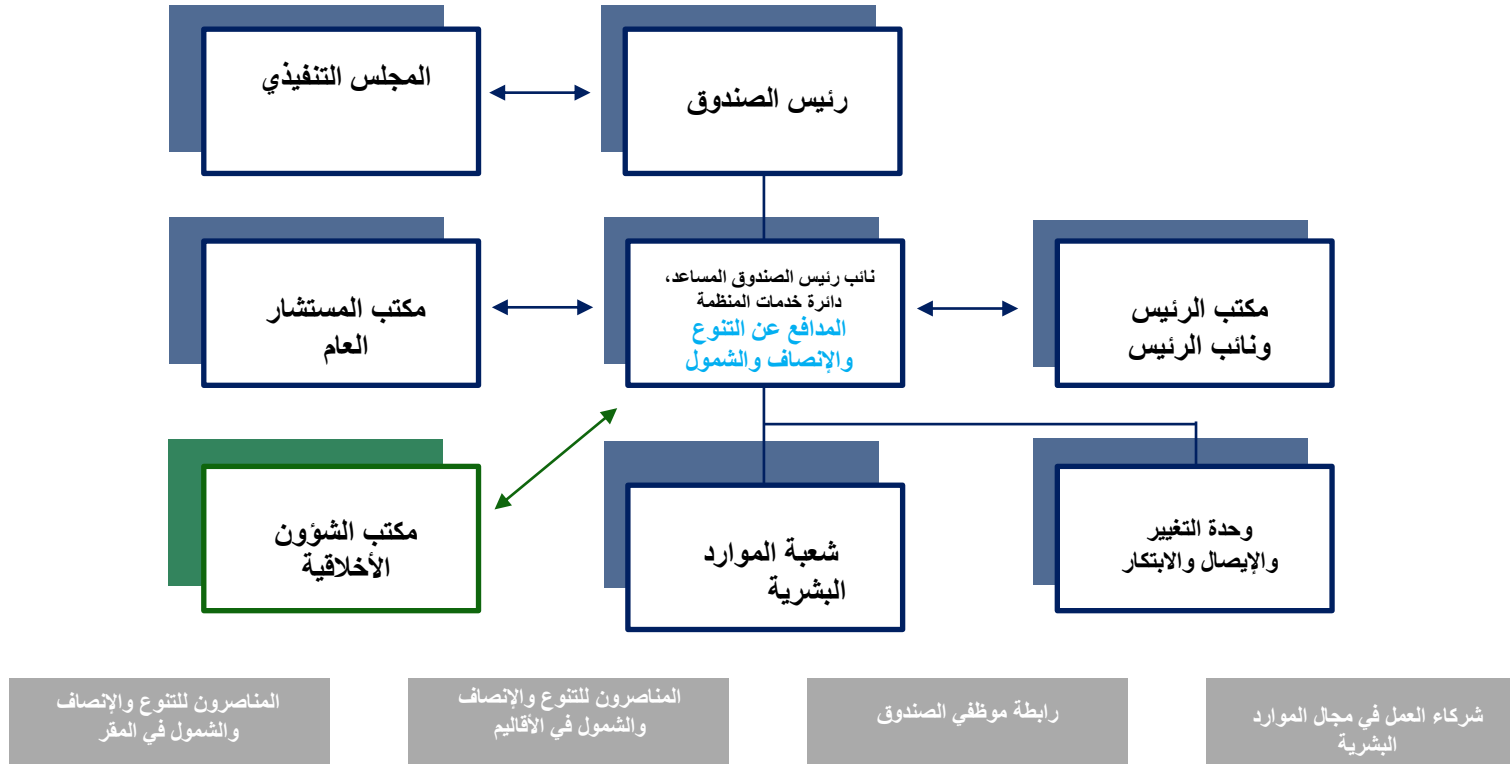
<sup>12</sup> مبادرة UN-Globe.

في منظومة الأمم المتحدة، وفي عمليات حفظ السلام التابعة لها. وتركز المجموعة حاليا على خمس قضايا وهي: (1) سياسات الأبوة الجديدة؛ (2) استحقاقات التقاعد المتساوية؛ (3) أماكن العمل الشاملة لمغاييري الهوية الجنسانية وحاملي صفات الجنسين من الموظفين؛ (4) خيارات التنقل المناسبة لجميع الموظفين؛ (5) قياس المواقف تجاه قضايا مجموعة الميم. وشاركت شعبة إدارة الموارد البشرية، ورابطة موظفي الصندوق مع منسق مجموعة UN-GLOBE في الصندوق في مناقشات بشأن القضايا الخمس. وتدعم الإدارة العليا في الصندوق تهيئة مكان عمل خال من كراهية المثلية الجنسية، ومغايرة الهوية الجنسانية، وازدواجية الميل الجنسي، بما في ذلك من خلال بيان ألقى في اليوم الدولي لمناهضة كراهية المثلية الجنسية ومغايرة الهوية الجنسانية وازدواجية الميل الجنسي. وعلاوة على ذلك، نظمت أنشطة للتوعية بين صفوف جميع الموظفين بالتعاون مع مجموعة UN-GLOBE.

11- **رابطة الأمم المتحدة للمنحدرين من أصل أفريقي:** أنشئت هذه الرابطة في أبريل/نيسان 2016 عملا بقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 68/237 بشأن إعلان العقد الدولي للمنحدرين من أصل أفريقي، والقرار 16/69 بشأن برنامج الأنشطة لتنفيذ عقد المنحدرين من أصل أفريقي<sup>13</sup>. ولتنفيذ العقد الدولي للمنحدرين من أصل أفريقي، يستكشف الصندوق سبل التعاون مع الرابطة لمواصلة تعزيز وضمان بيئة مأمونة وشاملة وخالية من العنصرية والتمييز في الصندوق.

<sup>13</sup> [رابطة الأمم المتحدة للمنحدرين من أصل أفريقي](#). أنشئت الرابطة وفقا للقرارين 237/68 و16/69 الصادرين عن الجمعية العامة بشأن إعلان العقد الدولي للمنحدرين من أصل أفريقي.

## هيكل حوكمة التنوع والإنصاف والشمول



## مؤشرات الأداء الرئيسية للتنوع والإنصاف والشمول\* (سجل الأداء المقترح)

الاتجاه	الهدف	خط الأساس	الوحدة	الوصف	
↑	40 (بحلول عام 2050) 50 (بحلول عام 2030)	34.2	%	تمثيل النساء في المستويات العليا (نسبة النساء في الوظائف الفنية الدولية – الرتبة- ف وما فوقها)	1
↓	50 (بحلول عام 2030)	58.2	%	التكافؤ بين الجنسين في جميع الرتب (نسبة الموظفين إلى الموظفات في جميع الرتب)	2
مستمر	100	100	%	تقدير القدرات وتطويرها - نسبة المشرفين المدربين من خلال التدريب الإلزامي على معالجة التحيز الجنساني	3
↑	55 (بحلول عام 2023)	45.7	%	زيادة تمثيل بلدان القاطنين باء وجيم (الموظفون)	4
↑	80 (بحلول عام 2023)	72	%	مؤشر مشاركة الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين) إلى جانب مؤشرات خاصة بالتنوع والإنصاف والشمول، مثل الموافقة على عبارة: "جميع موظفي الصندوق يعاملون باحترام"	5
* تخضع لاستعراض دوري أثناء تنفيذ استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول					

## الاستقصاء العالمي للموظفين - الأسئلة المقترحة بشأن التنوع والإنصاف والشمول

الاستقصاء	الأسئلة
الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018	1- بمنحني عملي شعورا بالإنجاز الشخصي
	2- أتمتع بقدر كبير من حرية العمل دون الحاجة إلى الحصول على إذن من المشرف
	3- أوصي بالصندوق كمكان رائع للعمل
	4- أعتز بالعمل مع الصندوق
	5- أفهم كيف يُساهم دوري في تحقيق قيم الصندوق وأهدافه وغاياته
	6- يمكنني التأثير في القرارات التي تمس عملي
	7- سأبذل عن طيب خاطر مزيدا من الجهد للمساهمة في نجاح الصندوق
استقصاء ثقافة مكان العمل في الصندوق لعام 2019	8- في العام الماضي، تعرضت لمديرين أو مشرفين في الصندوق يعتمدون عرقلة الفرص الوظيفية لأسباب غير مبررة أو كنت شاهدا على ذلك
	9- أعرف القيم الأساسية للصندوق المتمثلة في الاحترام والنزاهة والكفاءة المهنية والتركيز على النتائج
	10- يعطي زملائي بصفة عامة نمودجا جيدا يقتدى به في السلوك المحترم والإيجابي
	11- في رأيي أن القوى العاملة في الصندوق ملتزمة بالقيم الأساسية للمنظمة المتمثلة في الاحترام والنزاهة والكفاءة المهنية والتركيز على النتائج
	12- في العام الماضي وأثناء عملي في الصندوق، تعرضت لصراخ و/أو أشكال أخرى من السلوك العدائي أو كنت شاهدا على ذلك
	13- في العام الماضي، تعرضت لزملاء كانوا يعاملونني و/أو يعاملون زملاء آخرين باحتقار أو بطريقة مهينة
	14- في العام الماضي، تعرضت لمديرين أو مشرفين في الصندوق يمنعونني و/أو يمنعون زملائي من الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي أو كنت شاهدا على ذلك
	15- في العام الماضي، وفيما يتصل بعملي في الصندوق، تعرضت لطلبات غير مرغوبة و/أو تعليقات ذات طابع جنسي أو كنت شاهدا على ذلك
الأسئلة المقترحة إدراجها بشأن التنوع والإنصاف والشمول كجزء من الاستقصاء العالمي المقبل للموظفين (بدءا من عام 2022)	16- يحاسب المديرون عندما تتعارض أفعالهم أو سلوكياتهم مع قيم المؤسسة وهدف تعزيز التنوع والإنصاف والشمول
	17- أُعامل بكرامة واحترام في الصندوق
	18- تتخذ الإدارة إجراءات لتحسين التنوع والإنصاف والشمول
	19- نُقيم وجهات النظر المتنوعة في وحدتي
	20- تحرص الإدارة (بجميع مستوياتها) على تهيئة ثقافة قوامها الانفتاح والثقة
	21- يعامل الزملاء بإنصاف دونما اعتبار لجوانب التنوع، بما في ذلك نوع الجنس، والعرق، والانتماء الإثني، والجنسية، والعمر، واللغة، والميل الجنسي، والقدرات والإعاقات، والثقافة، والدين، واهنة، والتربية، والوضع العائلي، والخبرة في مكان العمل، والدور، والمنصب الوظيفي (الوطني/الدولي)، وطريقة التعاقد