

# إطار الأمم المتحدة للقِيم والسلوكيات

## المحتويات

3	معلومات أساسية
4	قيمنا في ما نعيشه
5	ثقافتنا
6	القيم والسلوكيات
7	القيم
8	التنوع
9	النزاهة
10	التواضع
11	الحس الإنساني
12	السلوكيات
13	التواصل والتعاون
14	التحليل والتخطيط
15	الإنجاز والتأثير
16	التعلم والتطور
17	التكيف والابتكار



## معلومات أساسية

في عام 1999، انطلقت "مجموعة الكفاءات من أجل المستقبل" في الأمم المتحدة بهدف "تمكين الموظفين من المساهمة بأقصى ما لهم من طاقات. وعلى مدى أكثر من عشرين عاماً، كانت هذه الكفاءات للمنظمة بمثابة الأساس لثقافتها. ويستلهم "إطار الأمم المتحدة للقيم والسلوكيات" جوهر هذه الكفاءات، وينطلق منها تماشياً مع أهداف المنظمة للعقد المقبل، التزاماً تجاه الشعوب في عالم دائم التغيير.

يشكل "إطار الأمم المتحدة للقيم والسلوكيات" أساس ثقافة لمنظمة حديثة طموحة. نسترشد كل يوم بعناصره التسعة، التي هي ثمرة تعاون مبدع بين 4,500 موظف، في بناء علاقاتنا، وأداء مهامنا، وإنجاز أعمالنا في المنظمة. عناصر توجّه نهج إدارة الموارد البشرية في تخطيط القوة العاملة، والتوظيف، والتعلم، وإدارة الأداء.

# قيمنا في ما نعيشه

## رؤية لثقافة الأمانة العامة

ثقافتنا كمنظمة هي ما يميزنا. هي ما يحدّد سلوكنا في تعاملنا مع بعض، في العمل، مع العالم الخارجي. هي ما يرسم صورتنا في نظر الآخر. ثقافتنا هي هويتنا الجماعية التي تعني كلاً منّا، وليست مجموعة هويات لأفراد في جماعة. ثقافتنا هي القيم التي تشكل جوهر كل عمل يصدر عنا، من تعاملنا اليومي إلى شراكتنا مع الآخر، لنحقق آمالنا وطموحاتنا للمستقبل. هي كسائر ثقافات المنظمات، يبقى معظمها صامتاً غير معلن.

في هذه الوثيقة محاولة أولى لرسم رؤيتنا لثقافة الأمانة العامة للأمم المتحدة. رؤية تقول من نحن وما ننشده لأنفسنا، وتسوّغ أهمية كل معلم من معالم ثقافتنا للمستقبل. رؤية طموحة، لكنّها واقعية الجذور. وقد استلهمت تجارب 4,500 من موظفي وموظفات الأمانة العامة وقياداتها، انتهت إلى تحديد أربع قيم وخمسة سلوكيات رأى فيها المشاركون والمشاركات أهمية لهم كأفراد ولعمل الأمم المتحدة في المستقبل.

## ثقافتنا

**نعمل بتواضع.** نحن نقدر مهارات ومعارف وخبرات كل فرد منا، وندرك أن لا أحد بمفرده يملك الإجابة عن كل سؤال. تواضعنا ليس ضعفاً، بل دليل وعي ذاتي، نبني به صلات التآزر فيما بيننا، وندعم الناس الذين نعمل معهم.

**نعمل بنزاهة.** نحن نحصر على القيم السلوكية في الأمم المتحدة في كل ما يصدر عنها. أقوالنا وتصرفاتنا هي مصداقيتنا، وما يربطنا من أواصر الثقة ببعضنا وتجاه العالم. ثقتنا ببعضنا أساس نستمد منه ثقة الآخرين لنفي بعودنا تجاه الناس الذين نعمل معهم والقضايا التي نعمل من أجلها.

**نحتضن الجميع.** ثقافتنا منفتحة على كل فرد، يقبل على العمل فخوراً بجميع مقومات هويته. نحن نقدر الاختلاف والتنوع، ونرفض جميع أنواع التحيز والتمييز. نحن ملتزمون بالعدالة الاجتماعية للجميع ونعلم أن التنوع هو السبيل إلى تحقيق أفضل الإنجازات. نحن ندرك أن التزامنا يتطلب منا العمل يداً بيد؛ ونحن متحدين أقوى من مجموعة الأجزاء.

**نحرص على التحليل والتخطيط.** نحن نستفيد من البيانات المتاحة من مجموعة واسعة من المصادر، ونحرص على أن يكون عملنا مبنياً على أدلة ثابتة ووقائع وافية. نحن أهل تحليل وتفكير لأن البديل، أي الافتراض والتخمين، نادراً ما يجدي.

**نعمل بتعاون.** نحن نخصّ الوقت ونبذل الجهد لبناء شراكات موثوقة فيما بيننا ومع جميع الجهات الشريكة والناس الذين نعمل معهم. نلتزم بوحدة العمل في الأمم المتحدة.

**نعمل بحس إنساني.** نحن ملتزمون بدعم حقوق الإنسان والكرامة للجميع. نهتمّ ببعضنا وبالناس الذين نعمل معهم. من إنسانيتنا نستمدّ الشجاعة والهوية التي تميزنا.

**نتكيف ونبتكر.** نحن نرحب بالأفكار الجديدة. لا نخشى في عملنا الصعوبات والطوارئ، بل نقبل عليها. ونقدر الاختلافات وتباين الخبرات. فالتنوع يعني الأفكار ويأتي بأفضل الحلول. لا نقف متفرجين. من قدرتنا على التكيف وعلى الابتكار نستمدّ المنعة والقدرة على الإنجاز في أصعب الظروف وأقساها.

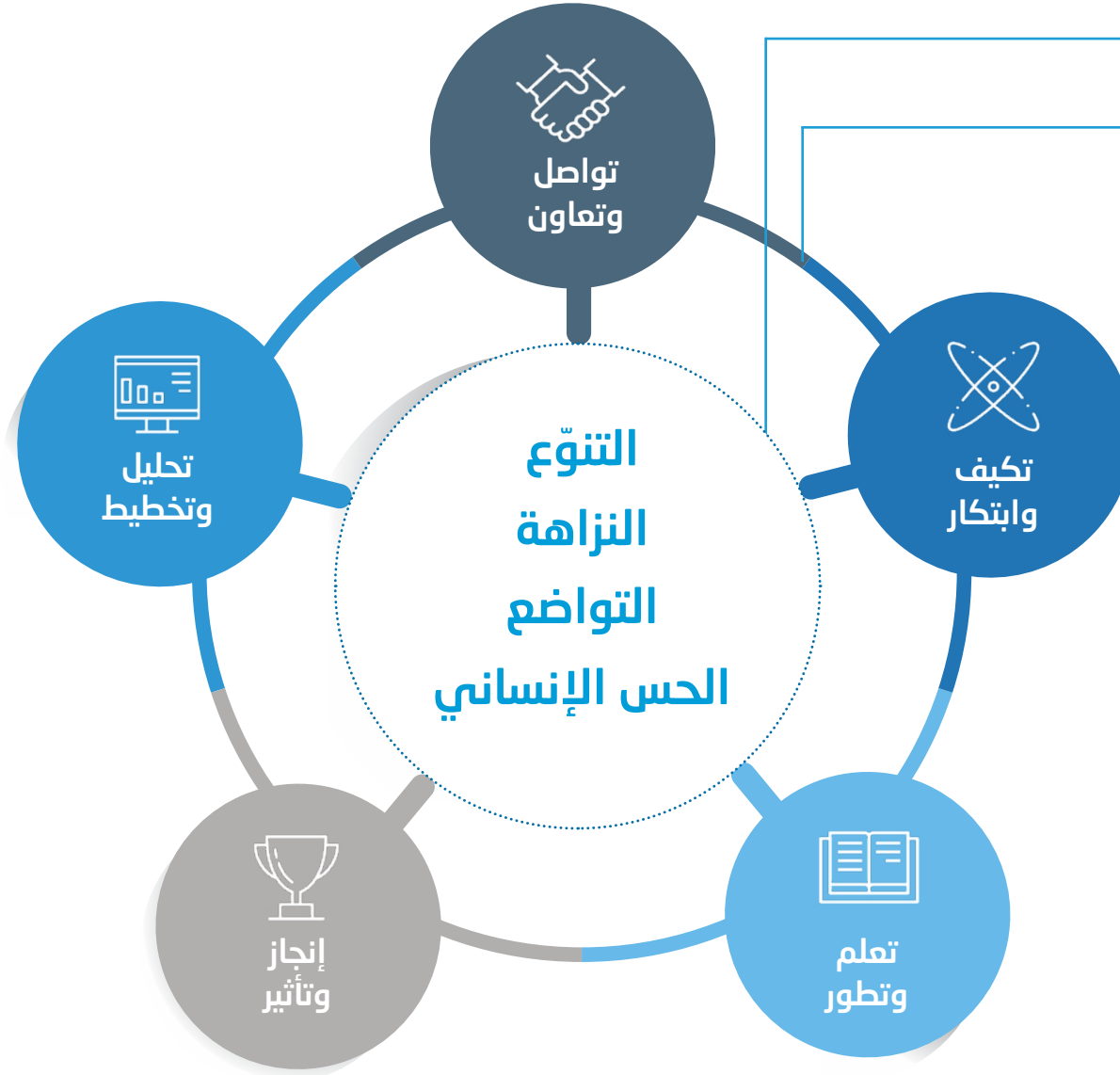
**نقدر التعلم.** نحن نسعى باستمرار إلى تطوير مهارتنا ودعم الآخرين في تطوير مهاراتهم. نتعلم من أخطائنا ومن التجارب. نحن أهل فضول في طلب المعرفة وأهل حرية في تبادل أفكارنا ومهاراتنا وخبراتنا مع الآخرين. انخراطنا في التعلم المستمر هو ما يحفظ لنا موقعنا الفعال في المستقبل.

**نحقق النتائج المتوخاة.** نحن نحقق النتائج الإيجابية لحياة الناس ولمعالجة القضايا التي نعمل من أجلها. وملتزم بالمحاسبة. نفي بالوعد ونعول على بعضنا. نريد أن يعول علينا الناس الذين نعمل معهم.

# القيم والسلوكيات

يتألف الإطار من:

- **أربع قيم**  
التنوّع، النزاهة، التواضع، الحس الإنساني
  - **خمسة سلوكيات**  
تواصل وتعاون، تحليل وتخطيط، إنجاز وتأثير، تعلم وتطور، تكيف وابتكار
  - تعاريف عامة
  - أمثلة في الواقع والممارسة
- تُدرج الأمثلة ضمن كل سلوك على مستويات مختلفة:  
القوة العاملة بأكملها، الإدارة، القيادة. ويبنى كل مثال في منحنى تدريجي، ما يعني أن الأمثلة المدرجة على مستوى القوة العاملة بأكملها تنطبق أيضاً على الإدارة والقيادة، والأمثلة المدرجة على مستوى الإدارة تنطبق أيضاً على القيادة.



# القيم

قيمة

## التنوع

التعريف

العمل على بيئة تحفظ الكرامة وتكفل الاحترام للجميع، أيًا كان العمر أو الثقافة أو الإعاقة أو الإثنية أو نوع الجنس أو الهوية الجنسية أو التعبير عن نوع الجنس أو الانتماء الجغرافي أو الرتبة أو اللغة أو الجنسية أو الهوية العرقية أو الدين أو الجنس أو الخصائص الجنسية أو الميل الجنسي أو الأصل الاجتماعي أو أي جانب آخر من جوانب الهوية.

في الممارسة

- معاملة جميع الناس بلياقة واحترام
- التقيد بالتزامات الأمم المتحدة بالإنصاف والمساواة واحترام التنوع والعدالة بين الجنسين وتعدد اللغات ومناهضة العنصرية في تهيئة بيئة عمل مؤازرة للجميع
- الحد من سلوكيات التحيز والتمييز والافتراضات الشخصية إزاء الغير من أفراد وجماعات وثقافات ولغات ومنظمات ونهج
- الحرص على استيعاب التنوع في وجهات النظر وطرق التفكير والخبرات والآراء في صنع القرار
- التحلي بالمسؤولية عن تذييل العوامل التي تتسبب باستبعاد الغير وعن تهيئة بيئة عمل ينمو فيها الجميع
- العمل مع الجميع أيًا كان العمر أو الثقافة أو الإعاقة أو الإثنية أو نوع الجنس أو الهوية الجنسية أو التعبير عن نوع الجنس أو الانتماء الجغرافي أو الرتبة أو اللغة أو الجنسية أو الهوية العرقية أو الدين أو الجنس أو الخصائص الجنسية أو الميل الجنسي أو الأصل الاجتماعي أو أي جانب آخر من جوانب الهوية
- مراعاة الاختلافات بين الثقافات والوعي بوقع الأفعال والسلوكيات في الثقافات الأخرى





قيمة

# النزاهة

التعريف

التقيّد بالمبادئ الأخلاقية، والعمل على أساس قواعد السلوك المتبعة في الأمم المتحدة، واتخاذ إجراءات فورية إزاء أي سلوك غير مهني أو غير أخلاقي، أو أي انتهاك آخر لقواعد العمل في الأمم المتحدة.

في الممارسة

- عدم التسامح مطلقاً مع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والتحرش، بما في ذلك التحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، أو أي نوع من السلوك التمييزي، بما في ذلك العنصرية والتحيز القائم على نوع الجنس والتمييز ضد الأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين والمثليين
- التزام الحياد والإنصاف والمساءلة والنزاهة والصدق في جميع الأنشطة والسلوكيات اليومية
- العمل من دون اعتبار للمكاسب الشخصية
- عدم إساءة استعمال السلطة أو الامتيازات أو الصلاحيات، بما في ذلك على أساس العمر أو الثقافة أو الإعاقة أو الإثنية أو نوع الجنس أو الهوية الجنسية أو التعبير عن نوع الجنس أو الانتماء الجغرافي أو الرتبة أو اللغة أو الجنسية أو الهوية العرقية أو الدين أو الجنس أو الخصائص الجنسية أو الميل الجنسي أو الأصل الاجتماعي
- مقاومة الضغوط غير المبررة التي قد تمارسها جهات سياسية وغير سياسية على عملية اتخاذ القرارات
- تأييد القرارات التي هي في مصلحة الشعوب والقضايا التي تعمل من أجلها المنظمة



قيمة

# التواضع

التعريف

التحلي بالوعي الذاتي والاستعداد للتعلم من الآخرين.

في الممارسة

- تثمين معارف الآخرين ومهاراتهم وخبراتهم
- التماس تعليقات الآخرين ووجهات نظرهم وآرائهم، وأخذها في الاعتبار
- إشراك الآخرين في معالجة المشاكل وإيجاد الحلول، وتقبّل تعدد المقاربات
- التسليم بتعقيدات السياقات المحلية وبقيمة المعارف المحلية ومراعاتها في صنع القرار
- الاعتراف للآخرين بما يستحقونه
- إدراك مواطن القوة والضعف في النفس
- الإقرار بالأخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها



قيمة

# الحس الإنساني

التعريف

العمل بمقاصد الأمم المتحدة:  
السلام والكرامة والمساواة على كوكب سليم.

في الممارسة

- إعطاء الأولوية في جميع القرارات والإجراءات لاحتياجات الناس الذين تعمل الأمم المتحدة من أجلهم
- التعامل مع الآخرين بلياقة وتعاطف ولطف
- صون حقوق الإنسان المعترف بها دولياً للجميع
- الاهتمام بالصحة النفسية والسلامة الجسدية على صعيد الفرد والجماعة
- التأكد من توافق البرامج والمشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للأمم المتحدة
- التنبه للأثر الاجتماعي والبيئي لجميع القرارات والإجراءات



# السلوكيات

سلوك

## التواصل والتعاون

التعريف



بناء علاقات إيجابية مع الآخرين لمؤازرة عمل الأمم المتحدة وتنسيق الأداء التزاماً بوحدة العمل في الأمم المتحدة

في الممارسة

1

## على مستوى القوة العاملة بأكملها

الإصغاء باهتمام إلى وجهات نظر الآخرين والأخذ بخبراتهم وتجاربهم وتفهم مشاعرهم

البحث عن فرص للتعاون مع الآخرين، باستخدام المهارات اللغوية والتكنولوجية على أكمل وجه

إظهار القدرة على تفهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، وإبداء الرغبة بذلك

تحديد المشاعر والعواطف الخاصة، وفهمها والتحكم بها، واستخدام هذه المعرفة في توجيه الفكر والعمل

البحث عن فرص لبناء الشراكات والتعاون ضمن فريق العمل ومع فرق العمل الأخرى وعبر مختلف الاختصاصات المواضيعية ومنظمات الأمم المتحدة

2

## على مستوى الإدارة

تهيئة بيئة عمل تمكينية تتيح للجميع التحدث بصراحة ونزاهة، بلا خوف من الانتقام

التصدي فوراً لأي نزاع أو سلوك تمييزي أو استبعادي أو مسبب للخلاف

إشراك الآخرين، والأخذ بوجهات نظرهم عند اتخاذ قرارات تؤثر عليهم

الدعوة إلى التنوع والشمول باعتبارهما من نقاط القوة في بناء فرق فعالة

العمل بنشاط على بناء الثقة والتعاون والشراكة بين الأفراد والفرق وأصحاب المصلحة والعملاء

3

## على مستوى القيادة

اتباع نهج متكامل وبناء شراكات مع مجموعة واسعة ومتنوعة من أصحاب المصلحة تتجاوز جميع الحدود، بما في ذلك حدود المنظمات والقطاعات والأجيال والثقافات والاعتبارات السياسية والجنسانية والاجتماعية الاقتصادية

إشراك الآخرين، كمساهمين فاعلين، في وضع رؤية مشتركة

تسهيل مشاركة الجميع في تحليل المشاكل وتحديد الأهداف وتنفيذ الحلول المتكاملة

إظهار القدرة على المشاركة البناءة في المحادثات الصعبة

سلوك

## التحليل والتخطيط

التعريف



البحث عن بيانات في مجموعة واسعة من المصادر واستخدامها لفهم المشاكل، وإرشاد عملية صنع القرار، واقتراح حلول قائمة على الأدلة، وتخطيط إجراءات التنفيذ

في الممارسة

1

## على مستوى القوة العاملة بأكملها

جمع البيانات من مجموعة واسعة ومتنوعة من المصادر الموثوقة وتحليلها وتقييمها لتحديد المشكلة وإرشاد عملية صنع القرار القائمة على الأدلة

تفصيل البيانات حسب معايير مختلفة مثل نوع الجنس والإثنية والعمر وتحليلها لتحسين الفهم وإرشاد عملية صنع القرار

التخطيط وتحديد الأولويات على أساس البيانات الاستعداد لتكييف الخطط وتغيير الأولويات حسب الاقتضاء استجابةً لأوضاع ناشئة ومعلومات جديدة

2

## على مستوى الإدارة

تسهيل التحليل والتخطيط على أساس البيانات والأدلة تشجيع تبادل المعلومات والبيانات والتجارب والخبرات بين الأفراد والفرق

الإقرار بأثر التحيز الفردي والجماعي على عملية صنع القرار واتخاذ ما يلزم من خطوات للحد منه

تقييم كم يلزم من وقت وموارد لتحقيق الأولويات، والتخطيط على هذا الأساس مع الاحتراز من المخاطر والطوارئ

3

## على مستوى القيادة

العمل مع الآخرين لتفسير المعلومات غير المكتملة أو المتناقضة أو المتغيرة

التشجيع على التفكير النقدي وعلى اتباع نهج يستند إلى النظم في التحليل والتخطيط

تلمس الإشارات المبكرة والاتجاهات والفرص والمخاطر الجديدة والناشئة وتفسيرها

تنمية الفطنة السياسية وفهم ديناميات السلطة (السياسية والديمقراطية والاقتصادية والاجتماعية) وتأثيرها على المعلومات المتاحة

سلوك

# الإنجاز والتأثير

التعريف



مساءلة النفس والآخرين عن تحقيق النتائج، وإحداث تغيير إيجابي لصالح الشعوب والقضايا التي تعمل الأمم المتحدة من أجلها

في الممارسة

1

## على مستوى القوة العاملة بأكملها

حسن استخدام المهارات والمعارف المهنية، وتحمل المسؤولية عن الأداء الشخصي ونتائجه وآثاره

التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتحديد احتياجاتهم وفهمها واقتراح الحلول

استخدام التكنولوجيات الجديدة والمهارات اللغوية لتحقيق النتائج وزيادة التأثير

المساهمة بالأفكار والآراء حتى لو بدا ذلك صعباً

مساءلة الذات عن الامتثال لقواعد السلوك المتبعة في الأمم المتحدة في تحقيق النتائج

2

## على مستوى الإدارة

التأكد من توافق عمل الأفراد والفرق مع أغراض وأولويات الإدارة/المكتب/البعثة/المنظمة

التأكد من التزام جميع أفراد الفريق بقواعد السلوك المتبعة في الأمم المتحدة في تحقيق النتائج

تمكين الآخرين من خلال تفويض المهام كما ينبغي، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم وآرائهم

الثقة بقدرة الآخرين على الإنجاز

الاعتراف بالإنجازات ومعالجة القصور في الأداء

3

## على مستوى القيادة

التشجيع المتواصل على تحقيق النتائج وإلهام الآخرين لتحقيق الأهداف والتوقعات وتجاوزها

الموازنة بين الإجراءات التي تحقق أثراً قصير المدى والاستراتيجيات التي تحدث تحولاً شاملاً أطول مدًى

تمكين الآخرين من تحقيق النتائج ذات الأثر الإيجابي من خلال تسهيل التعاون، وإبداء الرأي بصورة مستمرة ومواصلة التعلم، والتشجيع على مراجعة الذات والمساءلة

التحلي بالشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة، وإجراء محادثات معقدة، والإقدام على المخاطرة بروية عند الاقتضاء

التصرف كقدوة للآخرين في الامتثال لقواعد السلوك المتبعة في الأمم المتحدة في تحقيق النتائج

سلوك

# التعلم والتطور



التعريف

السعي إلى مواصلة التعلم والتطور والمساهمة في تعلم الآخرين وتطويرهم

في الممارسة

1

## على مستوى القوة العاملة بأكملها

إذكاء حب الاطلاع والرغبة في التعلم وتطبيق المعارف في الممارسة

الالتزام بتعلم اللغات وتعددتها

مواكبة أحدث اتجاهات الفكر والممارسة في المجال المهني

البحث عن فرص نظامية وغير نظامية للتعلم والتطور، سواء على الصعيد الشخصي أم المهني، بسبل منها الاضطلاع بمهام في وظائف ومواقع مختلفة

2

## على مستوى الإدارة

دعم تطوير الأفراد والفرق من خلال توفير الإرشاد والتوجيه وتعميم فرص التعلم واقتراحها

تهيئة بيئة لا يخشى فيها الأفراد من التعبير عن مخاوفهم وإظهار مواطن ضعفهم والتعبير عن احتياجاتهم للتطور

تهيئة بيئة لا يخشى فيها الأفراد من الفشل ويُشجعون على التعلم من تجاربهم

التماس التعليقات بشأن الأداء الشخصي، وإجراء مناقشات منتظمة وصادقة وبناءة مع الأفراد والفرق بشأن الأداء

3

## على مستوى القيادة

إتاحة موارد لفرص التعلم وتعميمها لدعم تطوير قوة عاملة مرنة ومتعددة التخصصات ومدفوعة بالقيم ومتعددة اللغات

تحديد تطلعات أفراد الفريق إلى تطوير قدراتهم، وفهمها ودعمها

تشجيع التفكير على مستوى الفرد والجماعة والتعلم من النجاحات والتحديات

التعاون مع سائر هيئات الأمم المتحدة والشركاء من القطاعين العام والخاص، وتبادل فرص التعلم والمساهمة في أفضل الممارسات



سلوك

# التكيف والابتكار



التعريف

التحلي بالمرونة والتكيف مع التغيير واعتماد طرق حديثة في الفكر والعمل

في الممارسة

1

## على مستوى القوة العاملة بأكملها

الاستجابة بمرونة للثقافات الجديدة والظروف الطارئة والمتغيرة والأولويات والمهل المحددة

التحلي بالمنعة والوعي الذاتي والقدرة على ضبط العواطف الشخصية في مواجهة الإجهاد والتقلبات والتشويش

اختبار نهج جديدة والانفتاح على التغيير الإيجابي

المساهمة بأفكار جديدة والترحيب بالأفكار التي يبدئها آخرون

2

## على مستوى الإدارة

النظر بعين النقد البناء إلى أنماط التفكير والسلوك المعتادة لدى الإدارة وسائر أفراد الفريق

تشجيع أفراد الفريق وتمكينهم للتفكير بشكل مبتكر وخلاق

حث الآخرين على الاستجابة للأولويات المتغيرة، والسعي إلى فهم أسباب الخوف من التغيير ومقاومته وتذليلها

الحفاظ على الدفع الشخصي وتحفيز الآخرين في أوقات التوتر وعدم اليقين

3

## على مستوى القيادة

التشجيع على التغيير بطرق مقنعة

تحدي النهج المعتادة بالتشجيع على التفكير النقدي والإبداع والابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة

توفير التوجيه والدعم، وتعزيز المنعة والمحافظة على الهدوء إزاء التوتر والتقلب والفموض

التشجيع على التكيف والاختبار والابتكار