



**ASIA PACIFIC FORUM**  
ADVANCING HUMAN RIGHTS IN OUR REGION

دليل عملي حول الممارسات الفضلى

بناء علاقات عمل فعالة بين المفوضين/ أمناء المظالم وكبار المسؤولين التنفيذيين

مسودة

مارس ٢٠١٨

شبكة كبار المسؤولين

التنفيذيين

## مقدمة

المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هي هيئات فريدة مستقلة، يتم تأسيسها لتعزيز حقوق الإنسان والدفاع عن أولئك الذين يحتاجون للحماية وحث الحكومات على الإيفاء بالتزاماتها المتعلقة بحقوق الإنسان. ولذلك، تُمنح المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان صلاحيات قانونية من أجل:

- رصد حالة حقوق الإنسان في البلاد إلى جانب الإجراءات التي تتخذها الدولة؛
  - تقديم المشورة للدولة لمساعدتها على الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بحقوق الإنسان دولياً ومحلياً؛
  - تلقي الشكاوى المتعلقة بانتهاكات حقوق الإنسان والتحقيق فيها ومحاولة حلها؛
  - التشجيع على التوعية بحقوق الإنسان من خلال تنظيم البرامج التعليمية لجميع قطاعات المجتمع؛ و
  - الانخراط مع المجتمع الدولي لإثارة القضايا الملحة وحشد الدعم لتنفيذ التوصيات التي قد تقدم إلى الدولة.
- ويجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الوطنية تعمل كجزء من الدولة، ولكنها مستقلة عن الحكومة، ولذلك تمنحها هذه الاستقلالية صلاحية التحقق من مدى ملاءمة التشريعات والسياسات والممارسات الحكومية مع معايير حقوق الإنسان. ولهذا السبب، تعتبر الاستقلالية القانونية والعملياتية بمثابة مفتاح لفعاليتها.

---

” يمكن للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان أن تحدث فرقاً حقيقياً في حياة الأفراد من جميع الأعمار والخلفيات. وغالباً ما تكون المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان هي السبيل الوحيد للحصول على الحماية والوصول إلى العدالة بالنسبة للفئات والأفراد الأكثر عرضة للتهميش بالمجتمع.“

---

يقع على عاتق المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان مسؤولية تنفيذ ولايتها تجاه جميع الافراد في البلد، وخاصة الأفراد والفئات الأكثر عرضة لانتهاكات حقوق الإنسان. تقع هذه المسؤولية بشكل محدد على عاتق فريق إدارة المؤسسة الوطنية بما في ذلك: الأعضاء<sup>١</sup> وكبار المسؤولين التنفيذيين<sup>٢</sup>.

ينبغي أن يعمل المفوضون وكبار المسؤولين التنفيذيين معاً لضمان فاعلية وكفاءة عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بصورة تجعلها لديها القدرة على مواجهة التحديات الملحة فيما يتعلق بحقوق الإنسان في البلاد. يؤدي المفوضون وكبار المسؤولين التنفيذيين أدواراً مختلفة ولكنها متكاملة. تقوم علاقة العمل الفعالة على فهم كل طرف واحترام ودعم دور الطرف الآخر. تعتبر العلاقة بين المفوضين وكبار المسؤولين التنفيذيين (ومن خلال كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين الآخرين) ذات أهمية حاسمة لفعالية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

وبشكل عام ، يتم تعيين المفوضين في المؤسسات الوطنية من قبل الحكومة<sup>٣</sup> عقب إجراء عملية الاختيار، ويعملون بهذه الصفة لفترة محددة تتراوح عادة بين ثلاث وخمس سنوات. ويمكن تحديد مسؤولياتهم في الدستور، وفي حالات قليلة، بموجب مرسوم رئاسي. ويشمل ذلك على نطاق واسع تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الوطنية، والإشراف على تنفيذ برنامج عمل المؤسسات الوطنية، ورفع تقارير سنوية إلى البرلمان حول جهود المؤسسات الوطنية في تعزيز وحماية حقوق الإنسان. وقد ينخرط بعض المفوضين بشكل مباشر في تيسير العمليات اليومية بالمؤسسات الوطنية.

يعين كبار المسؤولين التنفيذيين من قبل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان لإدارة العمليات بها، مثل التوظيف والتمويل وإدارة علاقات المؤسسات الوطنية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك الهيئات الحكومية وهيئات المجتمع المدني.

كما يدعم كبار المسؤولين التنفيذيين المفوضين ويرفعون إليهم التقارير، في إطار دورهم "كمجلس إدارة". وبسبب الطبيعة الفريدة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، تختلف العلاقات الإدارية بالمؤسسات الوطنية في بعض الجوانب الحاسمة عن الوزارات وشركات القطاع الخاص. قد تشكل هذه العلاقات تحديات أمام الإدارة والقيادة على حد سواء.

---

<sup>١</sup> وفقاً لطبيعة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، قد يتم تعيين مفوضين أو أمناء مظام. في هذه الوثيقة، يستخدم مصطلح "المفوضون" كمرادف لمصطلح "أمناء المظام" لوجود النموذجين في منطقة آسيا والمحيط الهادئ.

<sup>٢</sup> وفقاً لطبيعة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، تتضمن المسميات التي تندرج تحت مصطلح كبار المسؤولين التنفيذيين: المدير التنفيذي أو الأمين العام ... الخ.

<sup>٣</sup> يمكن أيضاً أن يتم التعيين من قبل البرلمان، أو من قبل رئيس الدولة، من قبل حكومة القائمة أو بالتشاور بين هذه الهيئات.

تم تطوير هذا الدليل العملي حول الممارسات الجيدة من أجل دعم كبار المسؤولين التنفيذيين، وخاصة أولئك الذين يوظفون بأدوارهم للمرة الأولى، وذلك بهدف بناء مؤسسات وطنية قوية ومستقلة وفعالة.

ويستند الدليل المائل إلى الأفكار والخبرات والممارسات الجيدة لأعضاء شبكة كبار المسؤولين التنفيذيين، والتي تضم ممثلين من كبار المؤسسات الأعضاء بالمنتدى والذي يبلغ عددهم أربعة وعشرون مؤسسة. تم مناقشة موضوع الدليل المائل من قبل شبكة كبار المسؤولين التنفيذيين في اجتماعهم السنوي الذي انعقد في أغسطس ٢٠١٧.

تعد شبكة كبار المسؤولين التنفيذيين من أهم الشبكات المهنية في المنتدى، حيث تأسست في عام ٢٠٠١، وهي تعتبر منبرا لتبادل المعلومات والخبرات ولتعزيز القدرة الجماعية على مواجهة التحديات التشغيلية التي تواجهها الإدارة بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. لمزيد من المعلومات عن شبكة كبار المسؤولين التنفيذيين، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني للمنتدى: <http://www.asiapacificforum.net/support/promoting-collaboration/professional-networks/seo-network/>

## التأكيد على مبادئ باريس

تحدد **مبادئ باريس**<sup>٤</sup> ("المبادئ المتعلقة بمركز المؤسسات الوطنية") بشكل عام كيفية إنشاء وطريقة عمل المؤسسات الوطنية، دون فرض أي نموذج أو مجموعة نماذج محددة حول كيفية هيكلة المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. وبالتالي يمكن للدول أن تختار النموذج المناسب الذي يتناسب مع السياق الوطني.<sup>٥</sup>

تنشأ العديد من المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان وفقا لنموذج أولي واحد، وقد تنشأ بعض المؤسسات وفقا لنفس النموذج مع إدماج عدة عناصر من نموذج آخر. من المهم أيضا إدراك أنه لا يوجد نموذج واحد أكثر فعالية من الآخر؛ وأن لكل منها نقاط قوة وضعف.

تتنوع هياكل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ لتشمل نموذج "اللجنة"، أو "مكتب أمين مظالم"، أو "المجلس". ونظراً للهياكل المتنوعة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، فإن اتباع نهج واحد يطبق على الجميع لمعالجة المسائل العملية لن يكون مناسباً. هناك عدد من التحديات المشتركة التي تواجه المؤسسات الوطنية والتي ينبغي على المفوضيين وأمناء المظالم وأعضاء المجالس وكبار المسؤولين التنفيذيين العمل على معالجتها معا.

## الاستقلالية

من المتطلبات الأساسية لمبادئ باريس هو أن يكفل التشريع أو الدستور استقلالية المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان. إلى جانب الضمانات القانونية للاستقلالية، والتي يوظف بها غالباً البرلمان، يجب أن تتمتع المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بالاستقلالية في الطريقة التي تعمل بها. يجب أن تعمل المؤسسات الوطنية بصورة مستقلة وأن تسعى للعمل بحزم بشكل مستقل، وفقا لبرنامج عمل يعالج أخطار انتهاكات حقوق الإنسان في البلاد.

<sup>٤</sup> تم اعتماد مبادئ باريس بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٩٣ وتعتبر اليوم كميّار دولي يقاس عليه استقلالية المؤسسة الوطنية وفعاليتها. يصعب تصنيف المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في صورة نماذج محددة نظراً لعدم وجود تصنيف واحد ملائم لجميع المؤسسات الوطنية. ومع ذلك، يساعد نظام التصنيف في فهم مجموعة الخيارات المتاحة فيما يتعلق بإنشاء المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والطرق التي تعمل بها عند تأسيسها. يحدد نظام التصنيف الأكثر فائدةً واستخدماً عدة نماذج على النحو التالي: اللجنة/ المفوضية، مكتب أمين المظالم، المجلس الاستشاري والمعهد.  
<sup>٥</sup> إعلان وبرنامج عمل فيينا، 23/CONF.157/A، الجزء الأول، الفقرة ٣٦.

كيف يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين تقديم الدعم في هذا السياق؟

• دعم المفوضين لتطوير برنامج عمل مستقل ، مدعوم ببيانات فيما يتعلق بالشكاوى وغيرها من البحوث والتحليلات ذات الصلة؛

• دعم تنفيذ برنامج عمل مستقل من خلال تقديم المشورة بشأن تخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد بصورة كافية وملائمة من ناحية الوقت؛

• دعم تنفيذ برنامج عمل مستقل عن طريق تعيين موظفين مؤهلين بشكل مناسباً وضمان تطويرهم المهني بصورة مستمرة.

## التعددية

وفقاً لمبادئ باريس، فإن الهدف الأسمى من التعددية هو ضمان قدرة المؤسسات الوطنية على إقامة "تعاون فعال" مع الكيانات المتعددة في الحكومة والمجتمع. تعد التعددية والتنوع أمرين هامين: فهي تعزز استقلالية المؤسسة ومصداقيتها وفعاليتها؛ كما أنها ترفع فرص التعاون والتعاقد مع أصحاب المصلحة الآخرين، وتثبت اهتمام المؤسسة بالمساواة بصورة جديدة.

تنعكس التعددية في تنوع المفوضين المعيّنين في المؤسسات الوطنية. ومع ذلك، ليس هذا هو الحال دائماً حيث أنه عملية التعيين قد تكون خارجة عن سيطرة المؤسسات الوطنية. علاوة على ذلك، قد يكون لدى المؤسسات الوطنية المنشأة كمكتب أمين مظالم مفوض/ أمين مظالم واحد فقط<sup>٧</sup>.

ومع ذلك، ينبغي أن يكون الموظفون تحت تصرف المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. قد تعزز التعددية في تشكيل الموظفين من صورة التزام المؤسسات الوطنية بالتنوع وتؤثر بشكل إيجابي على مصداقية وفعالية أنشطة المؤسسات الوطنية، بما في ذلك معالجة الشكاوى والتحقيقات.

كيف يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين تقديم الدعم في هذا السياق؟

• ضمان أن تكون جميع جوانب عملية التوظيف في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان - بما في ذلك تطوير الوصف الوظيفي والإعلان عن الشواغر وإجراء المقابلات مع المتقدمين لشغل الوظائف- شاملة وميسرة لضمان وصول مجموعة متنوعة من مقدمي الطلبات المؤهلين بشكل مناسب.

• تشجيع إنشاء أفرقة استشارية بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان تستند إلى خبرات قطاع عريض من المجتمع ، لتحديد القضايا التي ينبغي لفت انتباه أعضاء الفريق إليها للنظر فيها والتعليق عليها.

مثال على الممارسات الجيدة: اللجنة الاستشارية التي أنشأها مكتب أمين المظالم في ساموا

<sup>٧</sup>تتيح بعض المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان في منطقة آسيا والمحيط الهادئ منصب نائب واحد أو اثنين لأمناء المظالم.

- تعزيز التعددية في اختيار المواضيع الخاصة بالمشاريع البحثية والندوات والمواد التي تعزز التثقيف
- تعزيز التعددية عند اختيار المدسرين للورش أو الفعاليات التي تعقدتها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، ومجموعات الأشخاص المدعومين للحضور وأماكن انعقادها.

#### تقديم الدعم للمفوضين الجدد

غالباً ما يأتي المفوضون الجدد المعينون في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من طائفة واسعة من الخلفيات؛ فعلى سبيل المثال، قد يكونون قضاة سابقين أو مسؤولين حكوميين أو ناشطين في المجتمع المدني أو أكاديميين أو زعماء دينيين، ممن تتوفر لديهم المعرفة والمهارات والعلاقات التي يمكن أن تعزز عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بدرجة كبيرة. ومع ذلك، قد يكون المفوضون المعينون حديثاً غير ملمين بالدور الفريد والولاية الفريدة للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، فضلاً عن مسؤولياتهم القانونية المحددة كأعضاء. سيضمن بناء هذه المعرفة وجود المفوضين الجدد في وضع جيد يمكنهم من فهم أين وكيف ومتى يمكن للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أحداث تغيير وكيف يمكن أن تسهم بفعالية أكبر في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كيف يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين تقديم الدعم في هذا السياق؟

يمكن أن يقدم كبار المسؤولين التنفيذيين الدعم للمفوضين الجدد من خلال تطوير برنامج توجيهي شامل من شأنه التعريف بالجوانب الأساسية للإطار القانوني وأولويات العمل الخاصة بالمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. يمكن أن يتضمن هذا البرنامج التوجيهي، والذي يتم تنفيذه باتباع نهج تدريجي خلال الأشهر القليلة الأولى من ولاية المفوض، إحاطات بشأن:

- الإطار القانوني المتعلق بدور ومهام المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك قانونها التأسيسي (الذي قد يشمل على التزامات كبار المسؤولين التنفيذيين)، وعلاقتها بمؤسسات الدولة ومعايير حقوق الإنسان المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان التي تكون الدولة طرفاً فيها.
- الإطار الدولي لحقوق الإنسان، بما في ذلك مبادئ باريس ودور المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان فيما يتعلق بمجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، والهيئات المنشأة بموجب معاهدات حقوق الإنسان، والإجراءات الخاصة والاستعراض الدوري الشامل، وكذلك مع الهيئات الوطنية والإقليمية المعنية بالمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك منتدى آسيا والمحيط الهادئ والتحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان<sup>أ</sup>؛

---

<sup>أ</sup> يتوفر المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع في دليل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان حول حقوق الإنسان الدولية والنظام الدولي لحقوق الإنسان (منتدى آسيا والمحيط الهادئ، ٢٠١٢).

- الأولويات والبرامج القائمة للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية أو الخطة السنوية القائمة، والأعمال المنبثقة من مبادرات المؤسسات الوطنية السابقة، والشكاوى والتحقيقات الرئيسية التي قامت بها المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وغيرها من القضايا التي قد تشكل موضع اهتمام للمؤسسة الوطنية؛
- مسؤوليات موظفي المؤسسات الوطنية، بما في ذلك تسلسل المسؤولية الإدارية الداخلي والمسؤوليات الخاصة بالمناصب الرئيسية؛ و
- المسؤوليات الإعلامية للمفوضين، بما في ذلك ما إذا كانوا سيستفيدون من برامج التدريب في مجال الاعلام.

ينظم منتدى آسيا والمحيط الهادئ اجتماعاً رفيع المستوى لإشراك المفوضين المعيّنين حديثاً في حوار حول مسؤولياتهم وأهدافهم الفردية والجماعية. يستمر الاجتماع لمدة يومين وييسره خبراء استشاريين في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (مفوضون سابقون) ويغطي موضوعات مثل العناصر الرئيسية التي يجب أن تتوفر في المؤسسات الوطنية الفعالة، ودور ومسؤوليات المفوضين، ومسؤولياتهم الوطنية والدولية، ودعم بناء قدرات المؤسسات الوطنية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ من خلال المنتدى.

### تحديد الأدوار والمسؤوليات

يجب أن يكون المفوضون وكبار المسؤولين التنفيذيين واضحين بشأن دور كل منهم في تنفيذ برنامج عمل المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان والإبلاغ واعداد التقارير. إن توضيح هذه الأدوار والمسؤوليات يضمن عمل المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة، في وجود سياسات داخلية، وأولويات استراتيجية وتفويضات واضحة وإجراءات محددة لرفع التقارير، كما يضمن أن يتوفر لدى المؤسسات الوطنية القدرة القيادية اللازمة لمعالجة الأزمات الداخلية أو الخارجية المحتملة بصورة عاجلة.

كيف يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين تقديم الدعم في هذا السياق؟

يجب أن يضمن كبار المسؤولين التنفيذيين أن يتم تخصيص الوقت اللازم في مرحلة مبكرة من ولاية الرئيس والمفوضين لمناقشة وتوضيح الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بما يلي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، بما في ذلك وضع واعتماد الخطة الاستراتيجية وخطة العمل السنوية؛
- الوفاء بالتزامات الإبلاغ الوطنية والدولية، بما في ذلك إعداد التقرير السنوي والحسابات المالية المراجعة؛
- إدارة ومراقبة الموظفين والموارد، بما في ذلك تحديد المسؤوليات وتسلسل الإبلاغ بصورة واضحة؛
- تسجيل التفويضات الرسمية، بما في ذلك التفويضات المالية وتلك المتعلقة بالموظفين؛
- تنفيذ السياسات التنظيمية القائمة وعملية توجيه وضع سياسات إضافية، حسب الاقتضاء؛ و

• تطوير مؤشرات أداء قوية وعمليات الرصد والتقييم.

## تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان

لا تملك أي مؤسسة وطنية لحقوق الإنسان الموارد - البشرية أو المالية - للقيام بكل ما قد ترغب في القيام به. وبالتالي، فإن الأمر متروك لقيادة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان لتحديد الأولويات التي تتعلق بحقوق الإنسان في البلاد وتحديد أفضل السبل التي يمكن بها تخصيص مواردها لإحداث تغيير، حيث يتم توضيح هذه الأولويات من خلال الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان.

إذا تم تعيين جميع أعضاء اللجنة في نفس الوقت، فقد يكون من المناسب استعراض وتنقيح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في وقت مبكر بعد تعيينهم. إذا تم تعيين أحد المفوضين للانضمام إلى الفريق الإداري القائم في المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، فقد يكون من المناسب مناقشة المفوض حول أفضل السبل التي يمكن أن يساهم بها في تنفيذ أولويات المنظمة للفترة المتبقية من الخطة الاستراتيجية ومن ثم المساعدة في تشكيل الخطة الاستراتيجية اللاحقة.

يمكن أن يعزز كبار المسؤولين التنفيذيين الشعور بالاستمرارية في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان، من أجل تعزيز فهم المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ودعمها بين أصحاب المصلحة والمجتمع. يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين أيضا تقديم المشورة للمفوضين حول قدرة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان على الوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية ومعالجة القضايا غير المتوقعة عند ظهورها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يضمن كبار المسؤولين التنفيذيين وجود عملية محكمة لرصد تنفيذ الخطة الاستراتيجية ودعم متطلبات الإبلاغ الخاصة بالمؤسسات الوطنية.

كيف يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين تقديم الدعم في هذا السياق؟

- المساهمة في تنفيذ رؤية وقيم المؤسسة الوطنية وتوجيهها الاستراتيجي، والذي يتم اعتماده رسميا من قبل المفوضين؛
- كفاءة حصول المفوضين على أحدث البيانات والتحليلات لإثراء تطوير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان؛
- توفير الخبرة الإدارية لضمان توافر الموارد الكافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الوطنية؛
- وضع إطار للرصد من أجل تقييم مدى الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الوطنية وأثرها؛
- تطوير عملية تقييم القضايا التفاعلية التي تسترعي انتباه المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان وتقديم التوصيات إلى المفوضين بشأن القضايا التي ينبغي متابعتها؛



• تخصيص وقت وموارد كافية حتى تتمكن المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان من معالجة المشكلات التفاعلية عند ظهورها.

تنص مبادئ باريس على أن "تُمنح المؤسسة الوطنية أوسع ولاية ممكنة، تحدد بوضوح في نص دستوري أو تشريعي، لتحديد طريقة تشكيلها ومجال اختصاصها". يجب أن تشمل هذه الولاية مسؤولية تعزيز وحماية حقوق الإنسان. يمكن أن يشمل التعزيز تدابير مثل التثقيف أو نشر التقارير أو التعامل مع وسائل الإعلام الإخبارية أو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لضمان فهم الأفراد لمعايير حقوق الإنسان ومسؤوليتهم في احترام حقوق الآخرين. كما تتضمن الحماية أن تكفل المؤسسة الوطنية وجود آليات فعالة للتحقيق في الشكاوى أو مراقبة حالة حقوق الإنسان.

### بناء الثقة والمصداقية للمؤسسات الوطنية

تقع على عاتق المفوضين وكبار المسؤولين التنفيذيين مسؤولية تعزيز ثقافة تنظيمية تعكس مبادئ حقوق الإنسان التي تعززها المؤسسة الوطنية على نطاق أوسع. ينبغي أن تكون المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان متاحة للجمهور، وأن تكون مسؤولة أمام البرلمان، وتتسم بالشفافية في تقاريرها وتدعم موظفيها للعمل بأفضل ما لديهم من قدرات.

يساعد استخدام النهج القائم على حقوق الإنسان في إدارة عمليات المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان في بناء الثقة في المؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان بين أصحاب المصلحة. كما يجب أن يكون كبار المسؤولين التنفيذيين متجاوبين مع القضايا التي قد تقوض مصداقية المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان أو تضر بعلاقتها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وأن يكون لديها استراتيجيات قائمة لإدارة تلك الحالات.

كيف يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين تقديم الدعم في هذا السياق؟

- ضمان وجود إجراءات صارمة عند القيام بجمع البيانات وتحليلها لغرض اعداد تقارير المؤسسات الوطنية، بالاستناد إلى مبادئ النزاهة والمساءلة والشفافية.
- بناء علاقات شفافة وبناءة مع أصحاب المصلحة في المؤسسات الوطنية (الحكومة وقطاع الأعمال والمجتمع المدني) وتشجيعهم على مشاركة المؤسسات الوطنية في معالجة القضايا الجوهرية.
- معرفة المجالات المحتملة للمخاطر - داخليًا وخارجيًا - واتخاذ خطوات استباقية للتخفيف من هذه المخاطر وحماية سمعة المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان
- تشجيع ودعم موظفي المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان، مع التركيز على تلبية التوقعات العالية للجمهور.

### إقامة علاقات عمل إيجابية

يمكن أن تكون المؤسسات الوطنية المستقلة والفعالة عامل قوي للتغيير، حيث تتوفر لديهم القدرة على إحداث فرق دائم في حياة الأفراد، لا سيما الفئات الأكثر عرضة لانتهاكات حقوق الانسان. تعتبر القيادة القوية والمتسقة هي حجر الزاوية للمؤسسات الوطنية الفعالة.

يتشارك المفوضون وكبار المسؤولين التنفيذيون مسئولية تطوير وإقامة علاقات عمل إيجابية. يضمن هذا التعاون التركيز بشكل واضح على أفضل السبل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان. يعتبر النهج التعاوني أفضل طريقة لمعالجة التحديات والعقبات.

كيف يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين والمفوضين تقديم الدعم في هذا السياق؟

- تحديد موعد على أساس منتظم لاجتماع الرئيس مع كبار المسؤولين التنفيذيين
- تحديد موعد على أساس منتظم لاجتماع المفوضين مع كبار المسؤولين التنفيذيين، سواء بشكل فردي أو جماعي
- تحديد موعد لاجتماع المفوضين مع غيرهم من الموظفين
- تيسير الاتصال بشكل منتظم وواضح لإدارة التوقعات
- اتخاذ الإجراءات في أوانها أو تخصيص وقت محدد لاتخاذ القرارات
- تحديد وفهم مجالات خبرة المفوضين فيما يتعلق بقضايا حقوق الإنسان، والتي يمكن تقاسمها مع الموظفين لتبادل المعرفة

• تأكيد دور ومسؤوليات كبار المسؤولين التنفيذيين فيما يتعلق بمختلف القضايا الإدارية والقائمة على المشروعات، وكيف يمكن لهذا الدور أن يدعم ويكمل دور المفوضين.