



نحو مؤسسات وطنية أكثر إدماجاً للمساواة بين الجنسين  
مفاهيم ومبادئ توجيهية



ازدهار البلدان كرامة الإنسان





ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان



الأمم المتحدة

الاسكوا  
ESCWA

## رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

## رسالتنا

بشَقْفٍ وعَزْمٍ وعَمَلٍ: نبتكر، ننتج المعرفة، نقدّم المشورة،  
نبني التوافق، نواكب المنطقة العربية على مسار خطة عام 2030.  
بدأ بيد، نبني غداً مشرقاً لكلّ إنسان.

# نحو مؤسسات وطنية أكثر إدماجاً للمساواة بين الجنسين مفاهيم ومبادئ توجيهية



الأمم المتحدة

© 2021 الأمم المتحدة  
حقوق الطبع محفوظة

تقتضي إعادة طبع أو تصوير مقتطفات من هذه المطبوعة الإشارة الكاملة إلى المصدر.

توجه جميع الطلبات المتعلقة بالحقوق والأذون إلى اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، البريد الإلكتروني: [publications-escwa@un.org](mailto:publications-escwa@un.org).

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة في هذه المطبوعة هي للمؤلفين، ولا تمثل بالضرورة الأمم المتحدة أو موظفيها أو الدول الأعضاء فيها، ولا ترتب أي مسؤولية عليها.

ليس في التسميات المستخدمة في هذه المطبوعة، ولا في طريقة عرض مادتها، ما يتضمن التعبير عن أي رأي كان من جانب الأمم المتحدة بشأن المركز القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها.

الهدف من الروابط الإلكترونية الواردة في هذه المطبوعة تسهيل وصول القارئ إلى المعلومات وهي صحيحة في وقت استخدامها. ولا تتحمل الأمم المتحدة أي مسؤولية عن دقة هذه المعلومات مع مرور الوقت أو عن مضمون أي من المواقع الإلكترونية الخارجية المشار إليها.

جرى تدقيق المراجع حيثما أمكن.

لا يعني ذكر أسماء شركات أو منتجات تجارية أن الأمم المتحدة تدعمها.

المقصود بالدولار دولار الولايات المتحدة الأمريكية ما لم يُذكر غير ذلك.

تتألف رموز ووثائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام باللغة الإنكليزية، والمقصود بذكر أي من هذه الرموز الإشارة إلى وثيقة من وثائق الأمم المتحدة.

مطبوعات للأمم المتحدة تصدر عن الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح،

صندوق بريد: 11-8575، بيروت، لبنان.

الموقع الإلكتروني: [www.unescwa.org](http://www.unescwa.org).

# المحتويات

5.....	الرسائل الرئيسية
7.....	مقدمة
13.....	1. التدقيق في المساواة بين الجنسين في المؤسسات
13.....	ألف. نظرة عامة
13.....	باء. المنهج المتبع في التدقيق
14.....	جيم. مراحل التدقيق
14.....	دال. استعداد المؤسسة للتدقيق
15.....	هاء. أدوات جمع المعلومات في عملية التدقيق المؤسسي
17.....	واو. فريق عمل التدقيق التشاركي
18.....	زاي. محاور إدماج قضايا المساواة بين الجنسين في مجالات ونظام عمل المؤسسة
26.....	حاء. توثيق النتائج والتوصيات
27.....	طاء. تصنيف المؤسسة من منظور المساواة بين الجنسين
29.....	2. تعزيز إدماج المساواة بين الجنسين في أطر عمل المؤسسة ومخرجاتها
29.....	ألف. الجزء الأول: سياسة المساواة بين الجنسين
34.....	باء. الجزء الثاني: تعزيز قدرات الموارد البشرية
36.....	جيم. الجزء الثالث: مفهوم المساواة بين الجنسين في الدراسات والبحوث
38.....	دال. الجزء الرابع: الإدارة القائمة على النتائج
45.....	هاء. الجزء الخامس: الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين
48.....	واو. الجزء السادس: التقييم
53.....	التقرير
54.....	المراجع

## قائمة الجداول

14.....	الجدول 1	مراحل التدقيق المؤسسي في المساواة بين الجنسين
15.....	الجدول 2	أدوات مختارة لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها في التدقيق المؤسسي
16.....	الجدول 3	إيجابيات وسلبيات أدوات جمع المعلومات
18.....	الجدول 4	بعض قضايا المساواة بين الجنسين المتعلقة بالقيادة في المؤسسات
19.....	الجدول 5	أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور القيادة
20.....	الجدول 6	قضايا المساواة بين الجنسين في استراتيجية وخدمات وبرامج المؤسسة
21.....	الجدول 7	أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور الاستراتيجية والخدمات والبرامج المقدمة
22.....	الجدول 8	قضايا المساواة بين الجنسين في الموارد البشرية
23.....	الجدول 9	أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور الموارد البشرية
24.....	الجدول 10	المساواة بين الجنسين في سياسات وأنظمة العمل
24.....	الجدول 11	أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور سياسات وأنظمة العمل
25.....	الجدول 12	قضايا المساواة بين الجنسين في الثقافة الرسمية وغير الرسمية
26.....	الجدول 13	أسئلة وأدوات جمع المعلومات في الثقافة الرسمية وغير الرسمية
33.....	الجدول 14	إيجابيات وسلبيات المناهج المختلفة لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين
44.....	الجدول 15	نموذج لجدول تحليل المخاطر

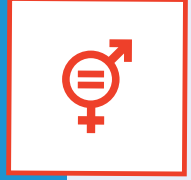
## قائمة الأشكال

39.....	الشكل 1	ملخص العناصر الأساسية لإدماج المساواة بين الجنسين في مراحل البرامج
41.....	الشكل 2	سلسلة النتائج

# الرسائل الرئيسية



خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية في المنطقة العربية هي إطار عربي موحد يهدف إلى حفز التقدم على مسار الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة.

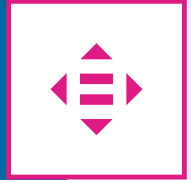


تهدف خطة العمل إلى إدماج المساواة بين الجنسين في أنشطة المؤسسات وإجراءاتها، كما في أنظمتها ولوائحها الداخلية بما يعزز التكافؤ والمساواة في النتائج.



تبرز أهمية هذه الخطة إذ:

- أظهرت التجارب أن المؤسسات التي تضمن المشاركة الفاعلة للمرأة في العمل على قدم المساواة مع الرجل تحقق أداءً أفضل في تقديم الخدمات والبرامج.
- يتيح التكافؤ تنوعاً يساهم في تيسير الاستجابة لاحتياجات الفئات المستفيدة المختلفة، وفي زيادة الابتكار والالتزام بمعايير الحكم الرشيد.
- ثبت أن المؤسسات التي تحرص على التمثيل المنصف لجميع مكونات المجتمع تحظى بشعبية أكبر، ما يعزز من استدامتها.
- أبرزت دراسات عديدة أن زيادة مشاركة المرأة في المؤسسات العامة تفضي إلى مزيد من السياسات المراعية للفوارق بين الجنسين، وبالتالي إلى النهوض بالمرأة.







## مقدمة

في إطار النظريات المعنية بالتنمية المستدامة، ظهر مفهوم النوع الاجتماعي للإشارة إلى الأدوار المحددة اجتماعياً لكل من النساء والرجال، والتي تختلف باختلاف السياقات الزمنية والمكانية. وبالتالي، تتباين المهام والمسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لكل من المرأة والرجل بحكم تأثرها بعلاقات القوة السائدة بين الجنسين وبالمنظومة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية القائمة. كذلك، يُبين مفهوم النوع الاجتماعي أن الأدوار المحددة لكل من النساء والرجال تنعكس على مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية، وعلى إمكانية وصولهم إلى الموارد والمعلومات والخدمات، وبالتالي على مشاركتهم في عملية صنع القرار. كما تسهم هذه الأدوار في تحديد التوقعات الاجتماعية ورسم سقف المشاركة لكل من الجنسين في الحياة العامة والخاصة.

ويبني مفهوم المساواة بين الجنسين على مفهوم النوع الاجتماعي ليشير إلى ضرورة التعامل مع الجنسين دون أي تمييز، وبعيداً عن الصور النمطية التي تحدد أدواراً مختلفة لكل منهما.

وقد أظهرت البيانات إلى أن أوجه التفاوت بين الجنسين من حيث التحصيل العلمي والحصول على الخدمات الصحية والمشاركة في الاقتصاد والسياسة ما زالت قائمة. وينتج هذا التفاوت عن تمييز ممنهج مردّه إلى الاعتقاد الشائع بأن النساء أقل قدرة من الرجال وأن أدوارهن الأساسية في المجتمع تنحصر برعاية الأطفال وتربيتهم، وذلك رغم التقدم المحرز نحو تغيير النظام الأبوي السائد والتصدي للممارسات التمييزية بحق المرأة. ولذلك، أكدت المواثيق الدولية على أهمية معالجة أوجه عدم المساواة بين الجنسين كأساس لتعزيز العدالة الاجتماعية، وكجزء لا يتجزأ من حقوق الإنسان.

ويؤكد هذا المفهوم على أهمية تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين النساء والرجال، بسببٍ منها ضمان فرص متكافئة ومنصفة في الوصول إلى الموارد والمعلومات والخدمات، والمشاركة في صنع القرار. والمساواة بين الجنسين لا تعني أن الرجال والنساء «متماثلين»، بل تدلّ على أهمية تحقيق آمالهم وأهدافهم دون تمييز ومنحهم حقوقهم بشكل متساوٍ. يقوم مفهوم المساواة على مراعاة الاحتياجات والاهتمامات والتوجهات المختلفة لكل من النساء والرجال والناجمة عن اختلاف أدوارهم ومسؤولياتهم. وعليه فإن مفهوم النوع الاجتماعي غير مقتصر على النساء فقط وإنما يشمل النساء والرجال حيث أن الأدوار وتوزيعها مناط بكل منهما حسب جنسه وهذا ما يشكل علاقات القوة بينهما سواء على الصعيد المجتمعي أو العائلي أو المؤسسي.

خلال مراعاة المساواة بين الجنسين في السياسات وإدماجها في إدارات المؤسسات على أنواعها.

وتضطلع المؤسسات بدور تقديم البرامج والخدمات، ويتعيّن عليها بالتالي أن تراعي احتياجات كل من الجنسين في إدارتها الداخلية وفي مخرجاتها. وتختلف العوامل المؤثرة على قرار المؤسسات بإدماج المساواة بين الجنسين في إدارتها الداخلية و/أو مخرجاتها من مؤسسة إلى أخرى. ففي حين أن بعض المؤسسات تلتزم بهذا القرار اقتناعاً منها بأهمية تحقيق المساواة، فقد تعتمد مؤسسات أخرى بفعل ضغوط تلزمهم بذلك. لكن، في كل الحالات، تكمن أهمية إدماج المساواة بين الجنسين في ما يلي:

- تحقيق التكافؤ بين النساء والرجال في المشاركة واتخاذ القرار في المؤسسة؛
- الحدّ من أوجه التباين في تلبية الاحتياجات المختلفة للجنسين في مجال العمل، بسبب منها توفير المرافق اللازمة واعتماد استراتيجية ملائمة مثل نُظْم العمل المرن؛
- توسيع نطاق تكافؤ الفرص والخيارات بين الجنسين على نحو يتيح تحقيق معايير المساواة في الدولة واحترام حقوق الإنسان؛
- زيادة كفاءة الإنتاج بضمان شمولية التمثيل ومشاركة مختلف فئات المجتمع.

وقد أظهرت التجارب أن المؤسسات التي تضمن المشاركة الفاعلة للمرأة في العمل على قدم المساواة مع الرجل تحقق أداءً أفضل في تقديم الخدمات والبرامج. ويتيح هذا التكافؤ تنوعاً من شأنه تيسير الاستجابة لاحتياجات الفئات المستفيدة المختلفة، وفي زيادة الابتكار والالتزام بمعايير الحكم الرشيد. كما أن المؤسسات التي تحرص على التمثيل المنصف لجميع مكونات المجتمع تحظى بشعبية أكبر، ما من شأنه أن يعزز استدامتها. وقد أبرزت دراسات عديدة أن زيادة مشاركة المرأة في المؤسسات العامة تفضي إلى اعتماد المزيد من السياسات المراعية للفوارق بين الجنسين، وبالتالي إلى النهوض بالمرأة.

وقد خلّصت التجارب والدراسات إلى أن القضاء على عدم المساواة بين النساء والرجال يتطلب العمل من خلال استراتيجيتين:

- تقضي الاستراتيجية الأولى بإدماج مفهوم المساواة بين الجنسين في السياسات ونُظْم المؤسسات وبرامجها، وهو ما يتطلب نهجاً يلحظ الفرق بين الرجل والمرأة من حيث الاحتياجات والاهتمامات والمطالب. كما تقوم هذه الاستراتيجية على مراعاة هذه الاختلافات في تصميم، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم السياسات والأنظمة والإجراءات المؤسسية والممارسات والبرامج والخدمات، على نحو يتيح فرصاً متكافئة ويحقق نتائج إيجابية لكل منهما؛
- تُعنى الاستراتيجية الثانية بتمكين المرأة والنهوض بحقوقها وتعزيز المساواة بين الجنسين من خلال معالجة أوجه التفاوت التاريخية، وتغيير نظرة المجتمع النمطية والسلبية التي ما زالت تؤثر على الكثير من النساء في مختلف نواحي حياتهن الخاصة والعامة.

ويتطلب تحقيق المساواة بين الجنسين نهجاً تغييرياً يسلط الضوء على بنية المجتمع وعلاقات القوة السائدة بين أفرادها، وكيفية توزيع الموارد بينهم، ويتصدى للأسباب الجذرية للتمييز وعدم المساواة بين الأشخاص، ولا سيّما بين المرأة والرجل. كما أن نجاح الجهود الرامية إلى تحقيق المساواة يستلزم نهجاً شاملاً يعمل على معالجة التمييز في كل من السياسات، والمؤسسات والبرامج والخدمات، مع التنبه إلى أن القوانين والأعراف والتقاليد والتوجهات المختلفة في المجتمعات التي يحكمها نظاماً أبوياً تفضي أحياناً إلى ممارسات تزيد من حدّة التباين بين المواطنين والمواطنات.

وتقع مسؤولية تعزيز المساواة بين الجنسين على عاتق الدولة بوصفها الكافلة لحقوق المواطنين. وبالتالي يتوجب عليها أن تسعى، في إطار واجباتها نحو مواطنيها ومواطناتها، إلى معالجة ما قد تتضمنه التشريعات والقوانين والسياسات من تمييز بحق المرأة، وتعزيز قدرات المؤسسات على الاستجابة للمتطلبات المختلفة لكل من النساء والرجال. ويتحقق ذلك من

المساواة في النتائج. وقد عملت الإسكوا على إعداد هذه الخطة بالتشاور مع الآليات الوطنية لشؤون المرأة في المنطقة العربية. وهي تشمل 15 مؤشر أداء تنقسم إلى ستة مجالات وظيفية هي: المساواة، والإدارة القائمة على النتائج، والإشراف، والموارد البشرية والمالية، وبناء القدرات، والاتساق وإدارة المعرفة والمعلومات.

من هذا المنطلق تعمل الإسكوا منذ العام 2016 على إطلاق وتنفيذ «خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية» في المنطقة العربية. وتهدف هذه الخطة إلى إدماج المساواة بين الجنسين في أنشطة المؤسسات وإجراءاتها، وإلى تضمينها في أنظمتها ولوائحها الداخلية بما يضمن تعزيز التكافؤ بينهما وتحقيق

## مؤشرات أداء خطة العمل

### المجال الأول: المساواة

مؤشر الأداء	سياسات المؤسسة وخططها
مؤشر الأداء	إدارة الأداء الوظيفي للموظفين والموظفات من منظور المساواة بين الجنسين

### المجال الثاني: إدارة قائمة على النتائج

مؤشر الأداء	التخطيط الاستراتيجي
مؤشر الأداء	الرصد وإعداد التقارير الدورية

### المجال الثالث: الإشراف

مؤشر الأداء	التقييم
مؤشر الأداء	التدقيق المراعي للمساواة بين الجنسين
مؤشر الأداء	مراجعة البرامج

### المجال الرابع: الموارد البشرية والمالية

مؤشر الأداء	تتبع الموارد المالية
مؤشر الأداء	تخصيص الموارد المالية
مؤشر الأداء	البيان المؤسسي والتكافؤ بين الجنسين
مؤشر الأداء	الثقافة المؤسسية

### المجال الخامس: القدرات

مؤشر الأداء	تقييم القدرات
مؤشر الأداء	تطوير القدرات

### المجال السادس: الاتساق وإدارة المعرفة والمعلومات

مؤشر الأداء	توليد المعرفة ونشرها
مؤشر الأداء	الاتساق

## «خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية»

ترتكز هذه الخطة على ثلاثة مبادئ أساسية في تحديد ماهيتها ومكوناتها وإجراءاتها:

- (أ) تعتبر هذه الخطة أداة شاملة تتضمن المجالات الستة الأساسية المتعلقة بالأداء الإداري التي تؤثر على مخرجات أنشطة المؤسسات وتسهم في تعزيز المساواة بين الجنسين. وترسم هذه المجالات خارطة طريق لتحقيق المساواة بين الجنسين؛
- (ب) تتطرق الخطة إلى مجموعة العمليات والإجراءات والأنظمة واللوائح الداخلية التي تندرج في إطار المجالات الستة، وتؤكد على ضرورة إدماج المساواة بين الجنسين بشكل صريح لضمان أن النتائج تشمل الرجال والنساء على حد سواء. ولا يمكن الاكتفاء بأن تتضمن هذه العمليات والإجراءات والأنظمة واللوائح إشارة إلى «جميع المستفيدين» أو «الجميع» أو «الفئات الضعيفة» أو ما إلى هنالك من فئات أو تسميات يعتبر أنها تشمل النساء والفتيات. فالإشارة الصريحة إلى «النساء والفتيات» في وثائق التخطيط مثلاً تحتم وضع أهداف راسخة تندرج ضمنها أنشطة محددة تستهدف النساء والفتيات. كما أن التسمية الواضحة تقتضي مراعاة الاحتياجات المختلفة لكل من النساء والرجال، ما من شأنه تعزيز المساواة في التقدم المحرز نحو تحقيق هذه الأهداف. وقد يفضي التخاذل في إدماج مفهوم المساواة بين الجنسين بشكل جلي إلى نتائج لا تخدم النساء والرجال على حد سواء؛
- (ج) ترتكز الخطة على مبدأ التكامل والتفاعل بين المجالات الستة ومكوناتها في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود، إذ يبني كل مكّون على الآخر لتعظيم النتائج. فالعمل مثلاً على إدماج مفهوم المساواة بين الجنسين بشكل صريح في وثائق التخطيط لا يأتي بثماره إلا إذا أخذ به أيضاً في وضع التقارير وعملية التقييم. ويجب أن تتمتع المؤسسات بالقدرات اللازمة للقيام بعمليات الإدماج، وهو ما يُبرز أهمية تقييم وبناء القدرات حسب الاحتياجات المحددة للمؤسسات، وإنتاج المعرفة وضمان استخدامها واستثمارها. وتشكل المجالات التي تشملها الخطة سلسلة متكاملة، من الضروري العمل على جميع مكوناتها وأجزائها لتحقيق الهدف المرجو.

وتنفذ خطة العمل، من خلال توفير الأسس اللازمة للتقدم في المجالات الستة التي تشملها هذه الخطة.

وينقسم الدليل إلى قسمين:

يُعنى القسم الأول بالتحقيق في وضع المؤسسات من حيث المساواة بين الجنسين وتحليله. ويتناول بشكل أساسي أهمية التدقيق في كشف أوجه القصور التي

وتعمل الإسكوا على تعزيز القدرات والمعرفة والمهارات في المؤسسات الوطنية المختلفة، تمهيداً لإدماج المساواة بين الجنسين في سياساتها وبرامجها وتحسين جودة مخرجاتها من حيث القدرة على تحقيق هذه المساواة. وتوفّر خطة العمل إطاراً يتيح توحيد جهود الإسكوا في هذا المجال، بما يتلاءم واحتياجات المؤسسات الوطنية في المنطقة العربية. وعليه، وُضع هذا الدليل الإرشادي لمساندة المؤسسات على إطلاق

بين الجنسين، والتقييم، وإدماج مفهوم المساواة بين الجنسين في الدراسات. ويستند هذه القسم إلى مبدئي التكامل والتفاعل بين هذه المجالات الستة ليستعرض كيفية تعزيز المعرفة اللازمة لمعالجة القضايا التي يُبرزها التدقيق.

ولقد صُمِّم هذا الدليل بشكل يسمح بالاطلاع على كل قسم واستخدامه على حدة، وهو ما ينطبق أيضاً على كل جزء من أجزاء القسم الثاني.

تشوب الجهود الرامية إلى تحقيق المساواة بين المرأة والرجل داخل المؤسسة وفي برامجها، متطرقاً إلى أساليب التدقيق ومراحله.

ويستعرض القسم الثاني كيفية إدماج المساواة بين الجنسين في جميع أطر عمل المؤسسة ومخرجاتها. ويشمل هذا القسم ستة أجزاء هي سياسة المؤسسة، وتعزيز القدرات البشرية، والإدارة المبنية على النتائج، والميزانية المراعية للمساواة



# 1. التدقيق في المساواة بين الجنسين في المؤسسات

## أ. نظرة عامة

يعتبر التدقيق في المساواة بين الجنسين الخطوة الأولى نحو إدماج المساواة في المؤسسات والبرامج والسياسات. والتدقيق هو بمثابة استطلاع للوضع القائم، إذ يتيح توضيحاً للقضايا وتحديداً لأوجه القصور التي يجب معالجتها لضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين. وينظر التدقيق المؤسسي في الأدوار المناطة بالرجال والنساء في المؤسسة، وبطريقة تقسيم العمل بينهم واختلاف قيمته، ومدى وصول كل منهم إلى الموارد والمعلومات والخدمات، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وعلاقات القوة بينهم. كما تقيم عملية التدقيق مدى إدماج المساواة بين الجنسين في مخرجات المؤسسة واستفادة النساء والرجال منها على حدٍ سواء. وتنظر هذه العملية أيضاً في العناصر الأساسية المتعلقة بعمل المؤسسات ومخرجاتها كالقيادة، واستراتيجية المؤسسة والخدمات والبرامج التي تقدمها، والموارد البشرية والأنظمة التشغيلية، والثقافة الرسمية وغير الرسمية التي تسود فيها.

## ب. المنهج المتبع في التدقيق

تقضي عملية التدقيق بتقييم مدى اهتمام المؤسسة والتزامها بتحقيق المساواة بين الجنسين. فقد تختار المؤسسة تعيين فريق استشاري خارجي يقوم بالتدقيق بشكل كامل، بحيث توفر المؤسسة المساندة الإدارية لتنسيق المعلومات والاجتماعات والمقابلات، أو أن تشارك في عملية التدقيق. كما يمكن للمؤسسة أن تعمل بمفردها استناداً إلى خبراتها الداخلية أو أن تستعين بفريق استشاري مكون من خبراء وخبيرات خارجيين وأعضاء وعضوات من داخل المؤسسة، وذلك لضمان الحيادية والحصول على الدعم اللازم في بعض الأحيان. وتميل المؤسسات حالياً إلى القيام بالتدقيق وفق منهجية تشاركية تعتمد على فرق عملٍ داخلية تعمل بالتعاون مع استشاريين خارجيين، وذلك لتعزيز خبرات العاملين في المؤسسة وبناء المعرفة والمهارات.

## الجدول 1 مراحل التدقيق المؤسسي في المساواة بين الجنسين

الخطوات	مراحل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل وتدريب فريق العمل، وتوحيد المفاهيم والأهداف وأسلوب العمل؛</li> <li>تحديد الفترة الزمنية للتدقيق؛</li> <li>مراجعة المواد المتاحة من قبل الفريق العامل لفهم نظام عمل المؤسسة وأهدافها؛</li> <li>التخطيط لجمع المعلومات بناء على مراجعة المواد والوثائق المتوفرة وتحديد المعلومات التي يجب جمعها خلال مرحلة التحليل.</li> </ul>	ما قبل التدقيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>شرح أسلوب العمل للإدارة العليا ومن تختارهم المؤسسة من مدراء ومديرات دوائر وذلك لضمان الحصول على دعمهم؛</li> <li>تعريف جميع الفرق المعنية في المؤسسة بأهمية التحليل، وتحديد أهدافه وسبل تنفيذه.</li> </ul>	إطلاق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>جمع المعلومات الكمية والنوعية من خلال أساليب وأدوات البحث المحددة ووفقاً لتوزيع الأدوار؛</li> <li>تحليل المعلومات وتحديد ثغراتها للعمل على استكمالها .</li> </ul>	مرحلة جمع المعلومات وتحليلها
<ul style="list-style-type: none"> <li>كتابة النتائج وعرضها على الإدارة لاستقطاب ردود الفعل والاقتراحات؛</li> <li>إنهاء التقرير؛</li> <li>عرض النتائج في المؤسسة.</li> </ul>	كتابة وعرض النتائج

### جيم. مراحل التدقيق

عنه. وفي ما يلي بعض الأسئلة التي تسهم في تقدير مدى استعداد المؤسسة لدعم التدقيق والأخذ بتوصياته:

- ما هي الفترة الزمنية المحددة للتدقيق في المساواة بين الجنسين في المؤسسة؟
- هل حُددت الخطوط العريضة لعملية التدقيق في المساواة بين الجنسين؟
- هل حُدد نطاق التدقيق وأهدافه؟
- هل أعلنت الإدارة العليا التزامها بإخضاع جميع أفراد المؤسسة للتدقيق بشأن المساواة بين الجنسين، مع توضيح أهميته وأهدافه وتوقعاتها من الجميع؟
- هل تمّ تحديد الموارد والمخصصات اللازمة لتنفيذ التدقيق؟

يعتمد التدقيق في جميع الأحوال، سواء كان بمشاركة فريق من المؤسسة أو من دونه، على جمع المعلومات الكمية والنوعية بشكل منظم في أربع مراحل واضحة: ما قبل التدقيق، وإطلاق العمل، وجمع المعلومات والتحليل، وكتابة تقرير التدقيق وعرض نتائجه.

### دال. استعداد المؤسسة للتدقيق

يعتمد تحقيق أهداف التدقيق على إرادة وجهوزية المؤسسة لدعم هذا الإجراء، والتزامها بتنفيذ التوصيات الصادرة



الاستفادة منها. في حال اتضح عدم استعداد القيادة/ الإدارة لعملية التدقيق، فمن الأفضل تأجيلها.

## هـ. أدوات جمع المعلومات في عملية التدقيق المؤسسي

يستند التدقيق على جمع المعلومات الكمية والنوعية اللازمة لتكوين صورة دقيقة حول وضع المؤسسة في مجال المساواة بين الجنسين من حيث التوجهات، والممارسات، والسياسات، والأنظمة، وتمثيل كل من النساء والرجال فيها. وفي ما يلي بعض الأدوات التي تساعد على جمع المعلومات في إطار التدقيق في المساواة بين الجنسين.

قد يختار فريق العمل القيام بمقابلات منظمة، أو شبة منظمة أو غير منظمة وفقاً للمعلومات التي ينبغي جمعها، علماً أن لكل من هذه الأساليب إيجابيات وسلبيات يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار نوع المقابلة.

- هل تمت تسمية فريق من المؤسسة للقيام بالتدقيق في حال إجراء تدقيق تشاركي؟
  - هل يمثل الأعضاء المعيّنون في الفريق الإدارات المختلفة؟ هل يتمتعون بالمعرفة والمهارات اللازمة لتقييم التقدم المحرز في تحقيق المساواة بين الجنسين؟ هل حددت احتياجات فريق التدقيق إلى التدريب؟ هل تم التعاقد مع خبيرة أو خبير في هذا المجال إذا لم تتوفر في المؤسسة الخبرات المطلوبة لقيادة التدقيق؟
  - هل تم توزيع المهام على نحو يتيح لفريق التدقيق المشاركة بشكل فاعل ودون ضغوطات؟
  - هل وُضعت خطة لمشاركة نتائج التدقيق مع الأفراد الآخرين في المؤسسة؟
  - هل وُضعت استراتيجية لكيفية التعامل مع النتائج؟
- قد لا تتمتع المؤسسة بالجاهزية الكاملة من حيث الترتيبات اللازمة لإجراء عملية التدقيق، إلا أن التزام القيادة/الإدارة بتنفيذ هذه العملية، وإعلانها عن ذلك، وتوضيح توقعاتها من التدقيق، كلها عوامل أساسية في إنجاح العملية وضمان

## الجدول 2 أدوات مختارة لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها في التدقيق المؤسسي

تمثيل النساء والرجال في المؤسسة، والوضع القائم من حيث الممارسات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين	معرفة أفراد المؤسسة بقضايا المساواة بين الجنسين، وقدراتهم في هذا المجال	سلوك الأفراد والإدارة في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين	سياسات المؤسسة وأنظمتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بيانات الموارد البشرية؛</li> <li>• اللوائح الوظيفية؛</li> <li>• معلومات ووثائق تتعلق بالتخطيط والمتابعة والتقييم والشراكات من قسم البرامج والمالية؛</li> <li>• استبيان عام من خلال استمارة لجميع أفراد المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلات فردية وجماعية؛</li> <li>• مقابلات مركزة؛</li> <li>• استبيان عام من خلال استمارة لجميع أفراد المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلات فردية وجماعية؛</li> <li>• مقابلات مركزة؛</li> <li>• استبيان عام من خلال استمارة لجميع أفراد المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وثائق السياسات؛</li> <li>• تقييم تنفيذ السياسات؛</li> <li>• وثائق الأنظمة والإجراءات؛</li> <li>• استبيان عام من خلال استمارة لجميع أفراد المؤسسة.</li> </ul>

## المقابلات المنظمة

يعتمد هذا النوع من المقابلات على استخدام استبيان يحتوي على عدد محدد من الأسئلة المعدة مسبقاً.

## المقابلات شبه المنظمة

تعتمد المقابلات شبه المنظمة على مجموعة من الموضوعات أو المجالات أو المحاور التي يُفترض التطرق إليها من خلال عدد من الأسئلة المعيارية المعدة مسبقاً. ويمكن للمُحاور أن يحذف بعض الأسئلة أو يضيف أسئلة أو مواضيع أخرى استناداً إلى المعلومات المجمعة أو مجريات الحوار. ويعتبر هذا النوع من المقابلات من أكثر الأساليب البحثية شيوعاً وخاصة في الأبحاث النوعية إذ يتميز بمرونة كبيرة، ويتيح إثراء المعلومات المستقاة وتفصيلها والتعمق في فهمها.

## المقابلات الشخصية غير المنظمة

لا يعتمد هذا النوع من المقابلات على أسئلة معدة مسبقاً، بل يتخذ شكل نقاش مفتوح وغير رسمي يسعى فيه المحاور إلى التعمق في موضوع معين.

### الجدول 3 إيجابيات وسلبيات أدوات جمع المعلومات

السلبيات	الإيجابيات	أسلوب جمع المعلومات
<p>قد لا يتيح إجابات وافية، إذ أنه لا يسمح بجمع معلومات نوعية مفصلة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسمح بالتعبير عن الرأي بشكل سري خصوصاً في حال تمت تعبئته مباشرة من قبل الأشخاص المعنيين؛</li> <li>• يوفر إجابات واضحة ومحددة؛</li> <li>• يتيح لكل من النساء والرجال التعبير عن آرائهم دون أحكام مسبقة؛</li> <li>• يوفر للمرأة فرصة التعبير عن رأيها دون أية عراقيل.</li> </ul>	<p>الاستبيان</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يهيمن البعض على النقاش ما من شأنه أن يحد من مشاركة بعض الأعضاء؛</li> <li>• قد لا تكون مناسبة لمشاركة المرأة إن كانت مختلطة؛</li> <li>• قد يهاب البعض المشاركة خوفاً من حكم الآخرين عليهم؛</li> <li>• قد لا تسمح بالتعمق في المواضيع بشكل كافي لأنها تهدف إلى تغطية عدة أمور وليس التعمق بموضوع واحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تساعد على تبادل الخبرات والآراء، وتسمح بإجراء نقاشات إيجابية؛</li> <li>• تسهم في جمع معلومات وفيرة في مواضيع عدة.</li> </ul>	<p>المقابلات الجماعية</p>

السلبات	الإيجابيات	أسلوب جمع المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستغرق وقتاً طويلاً؛</li> <li>• قد يشعر الشخص الذي تُجرى معه المقابلة بالحرَج وعدم الأمان عند الإجابة على بعض الأسئلة بالأمان؛</li> <li>• قد يتهرب الشخص الذي تُجرى معه المقابلة من بعض الإجابات؛</li> <li>• قد يؤثر جنس المُحاور على إجابات الشخص الذي تُجرى معه المقابلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تساعد على جمع المعلومات النوعية وبالتفصيل؛</li> <li>• تتيح الفرصة للنساء والرجال بالتحدث دون أية عراقيل أو مخاوف؛</li> <li>• وجود محاور يساهم في التعمق في الحوار؛</li> <li>• تسمح بطلب بعض الإيضاحات.</li> </ul>	المقابلات الفردية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يمتنع البعض عن المشاركة في الحوار، بالأخص أن كان هناك أحد مهيمن؛</li> <li>• قد تكون نسبة مشاركة الرجال والنساء غير متساوية إن كانت المجموعة مختلطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تساعد في التعمق في موضع ما؛</li> <li>• الحوار قد يثري النقاش.</li> </ul>	المجموعات المركزة

- موكلاً رسمياً بمهمة المشاركة في التدقيق بحيث يُعاد توزيع بعض أعمال أفراد الفريق ليتسنى لهم العمل في التدقيق من دون ضغوط؛
- ملتزماً بسرية المعلومات وبمبادئ عدم إيقاع الأذى والحماية للمشاركين والمشاركات.

ومن المفترض تعيين منسق لفريق التدقيق يعمل على:

- تحفيز الفريق على العمل وعقد الاجتماعات؛
- تحضير المواد والمعلومات التي يجب الاطلاع عليها؛
- تنسيق خطة العمل لتنفيذ مراحل التدقيق؛
- التواصل مع الإدارة والمستشارين بشكل دائم؛
- ضمان حماية أعضاء الفريق من الممارسات والتمييز ضدهم؛
- تنسيق الأنشطة لجمع المعلومات وعرضها؛
- تأكيد الالتزام بسرية المعلومات وبمبادئ عدم إيقاع الأذى والحماية للمشاركين والمشاركات.

يمكن استخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات إما بشكل تسلسلي أو بشكل متفرق. ففي الكثير من الأحيان يُنفذ الاستبيان ويتم التحقق من النتائج أو التعمق فيها من خلال مقابلات جماعية أو فردية أو مركزة.

## واو. فريق عمل التدقيق التشاركي

إن مشاركة فريق من المؤسسة بإعداد التدقيق من شأنه أن يضمن التوصل إلى نتائج واقعية ويكفل اعتمادها. فقد يساهم هكذا الفريق في توضيح ما قد تتضمنه المعلومات والقضايا من تناقضات، وفي طرح حلول من واقع العمل في المؤسسة. وهنا، تتضح أهمية أن يكون فريق العمل المشارك في التدقيق:

- ممثلاً لكافة دوائر المؤسسة؛
- يضم نساءً ورجالاً؛
- مكوناً من أشخاص قادرين على الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة؛

## زاي. محاور إدماج قضايا المساواة بين الجنسين في مجالات ونظام عمل المؤسسة

طُرحت نظريات عديدة حول محاور إدماج قضايا المساواة بين الجنسين في المؤسسات. أشارت منظمة العمل الدولية إلى أهمية تحليل ثلاثة عناصر مؤسسية من منظور المساواة بين الجنسين وهي:

- **الموارد البشرية/التوظيف:** تحقيق التكافؤ بين الجنسين في المناصب المهنية؛
- **المضمون:** إجراء تحليل على أساس المساواة بين الجنسين، وإدماجه في مجالات العمل التقني كافة ومنها البرامج الفنية للمؤسسة؛
- **الهيكل التنظيمي:** الترتيبات والآليات المؤسسية اللازمة لإدماج قضايا المساواة بين الجنسين في البرمجة والتنفيذ والمراقبة والتقييم.

أشارت نظريات أخرى إلى عناصر متشابهة مثل الأنظمة، والممارسات والهيكل التنظيمي، وقد اعتبرت بعضها أن نُظَم الموارد البشرية هي الأساس في أي مؤسسة. وقد فصّلت هذه النظريات المحاور والعناصر الفرعية التي تندرج في إطارها.

يجمع هذا الدليل بين عدّة نظريات ويركّز على استخدام المحاور التالية لضمان معالجة قضايا المساواة بين الجنسين في المؤسسات: القيادة؛ واستراتيجية المؤسسة والخدمات والبرامج التي تقدمها؛ والموارد البشرية؛ وسياسات وأنظمة العمل؛ والثقافة الرسمية وغير الرسمية.

### 1 | القيادة

يُقصد بالقيادة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي المسؤولة عن تحديد رؤية هذه المؤسسة والتزاماتها عبر إرساء توجهاتها العامة في ما يخص سياسات العمل وأنظمتها. كما أنها الجهة

## الجدول 4 بعض قضايا المساواة بين الجنسين المتعلقة بالقيادة في المؤسسات

قضية المساواة بين الجنسين	أوجه القصور المحتملة الناجمة عن هذه القضية	الآثار المترتبة على هذه القضية في المؤسسة
تمثيل المرأة في المواقع القيادية	غياب تمثيل المرأة في فريق قيادة المؤسسة سواء في مجلس الإدارة أو الفريق الإداري يعني عدم تمثيلها وإيصال صوتها في المؤسسة، وعدم مشاركتها في عملية اتخاذ القرار.	يؤدي غياب تمثيل المرأة في القيادة وعمليات اتخاذ القرار إلى: <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة أوجه التفاوت بينها وبين الرجل؛</li> <li>• عدم التنوع في الآراء وربما تكريس رؤية واحدة فقط؛</li> <li>• تهميش صوت المرأة ورأيها في القرارات.</li> </ul>
معتقدات وتوجهات القيادة	تعكس آراء بعض الإدارات والقيادات نظرة المجتمع لقدرات الرجال والنساء بشكل نمطي بحيث يصبح العمل مقسم والفرص محددة، وتصبح الممارسات غير الرسمية وربما الرسمية تمييزية.	تؤدي توجهات القيادة إلى شعور الموظفين و/أو الموظفين بالظلم، وبالتالي إلى عدم الاكتراث بالعمل. وفي الحالتين يضعف الاهتمام بالعمل، وبالتالي تنخفض الإنتاجية.
أسلوب القيادة	يسهم اختلاف نُهج القيادة في المؤسسة في زيادة التمييز بحق المرأة أو الرجل، أو في ترسيخ دورهم النمطي.	قد تؤدي عملية الاستفراد بالقرار إلى تهميش جميع الموظفين والموظفات وبالتالي إلى استبعاد الآراء المختلفة والمتنوعة.
التركيز على المساواة وإغفال تكافؤ الفرص	دعم فكرة المساواة بين النساء والرجال دون الاعتراف بعدم التكافؤ في الفرص الموقرة والمسموح بها اجتماعياً، يُصعب المنافسة و/أو يُكرّس النمطية، مما يؤدي إلى انسحاب أحد الأطراف لعدم تكافؤ الفرص وتجاهل المسؤوليات والأدوار والتوقعات الاجتماعية المناطة بكل منهما.	عرقلة فرص تقدم المرأة ومعالجة أوجه عدم المساواة التاريخية. فالتحديات التي تواجه المرأة (وفي بعض الأحيان الرجل) قد تتطلب كسر الحواجز، ويصعب تذليلها دون دعم اجتماعي أو مؤسسي أو تشريعي. وبالتالي، ورغم دعم المساواة إلا أن امتناع القيادة عن تعزيز تكافؤ الفرص وتوفير المتطلبات لا يسمح بتهيئة أجواء ونتائج أكثر عدلاً وتكافؤاً.

## 2 | محاور التدقيق في القيادة وأدوات جمع المعلومات

هناك عدة محاور يجب التحقق منها لتوضيح قضايا القيادة والإدارة من منظور المساواة بين الجنسين. المحاور هي التالية مع توضيح الأسئلة ومقترح الأدوات لجمع المعلومات حولها:

الخاضعة للمساءلة حول التقدم المُحرز نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ويُعتبر نهج القيادة في إدارة الموارد البشرية أساساً في تحديد تكافؤ الفرص بين النساء والرجال ومشاركتهم الفاعلة في ضمان حقوقهم. وغالباً ما تُحدّد توجهات القيادة مدى مراعاة احتياجات الموظفين والموظفات واهتماماتهم وأدوارهم بعيداً عن التنميط أو التمييز.

### الجدول 5 أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور القيادة

المحور	الأسئلة	أداة جمع المعلومات
تمثيل المرأة في القيادة واتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو عدد النساء المشاركات في المناصب القيادية في الفترة المحددة للتدقيق؟</li> <li>• هل السياسات والإجراءات تشجع المرأة على استلام مناصب قيادية وإدارية؟</li> <li>• ما هي الأنماط المتعلقة بسلوكيات النساء والرجال في المناصب القيادية (مدة استلام الوظيفة، عدد ساعات الدوام، المفادرات، الإجازات الخ) وما هي أوجه الاختلاف بين النساء والرجال؟</li> </ul>	مراجعة البيانات والوثائق المتوفرة لدى الموارد البشرية.
الممارسات والثقافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي التحديات التي تعترض وصول المرأة إلى المناصب القيادية؟</li> <li>• ما هي التحديات التي تعترض بقاء النساء في المناصب القيادية والإدارية؟</li> <li>• هل يرتبط توزيع المناصب بالأدوار الاجتماعية لكل من الرجال والنساء؟</li> <li>• هل الأدوار التي تقوم بها النساء في المناصب القيادية نمطية وتدعم أدوارهن الاجتماعية؟</li> <li>• هل هناك أوجه اختلاف في السلطات الممنوحة للنساء والرجال من حيث توزيع الموارد أو إمكانية الوصول إلى الموارد واتخاذ القرار؟</li> <li>• هل يلقي كل من النساء في المناصب القيادية معاملة مماثلة؟</li> <li>• هل يحظى كل من النساء والرجال في المناصب القيادية بدعم مماثل أمام فريق العمل؟</li> <li>• ما هي أوجه الاختلاف في أسلوب الإدارة والقيادة عند النساء والرجال في المناصب القيادية؟</li> <li>• كيف تختلف أساليب تعامل الموظفين والموظفات مع كل من النساء والرجال في المناصب القيادية والإدارية؟</li> <li>• هل تلقى النساء في المناصب القيادية الدعم اللازم من قبل الإدارة (تدريب)؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلات مع النساء المؤهلات للمناصب القيادية؛</li> <li>• مقابلات مع النساء والرجال في المناصب القيادية أو/والمؤهلين/ المؤهلات لاستلامها؛</li> <li>• مقابلات مع الموظفين والموظفات لفهم الثقافة غير الرسمية حول النساء والرجال في المناصب القيادية.</li> </ul>

### 3 | إستراتيجية المؤسسة والخدمات والبرامج المقدمة

تعتبر استراتيجية المؤسسة أو خطة عملها البوصلة التي توجّه خياراتها في تقديم الخدمات أو البرامج. وهنا، تتضح أهمية اعتماد استراتيجية شاملة وتضمينية وتعكس احتياجات المستفيدين والمستفيدات. كما يتعيّن وضع استراتيجية تضمن إمكانية وصول كل من المرأة والرجل إلى هذه الخدمات، ومشاركتهم بشكل يستقرئ وجهات نظرهم وآرائهم ويلبي مطالبهم واحتياجاتهم تمهيداً لإعطائهم حقوقهم.

#### الجدول 6 قضايا المساواة بين الجنسين في استراتيجية وخدمات وبرامج المؤسسة

قضية المساواة بين الجنسين	أوجه القصور الناجمة عن هذه القضية	الآثار المترتبة عن هذه القضية في المؤسسة
غياب مفهوم المساواة بين الجنسين في تحليل المشكلة المراد طرحها وتقديم الحلول لها	عدم/ضعف فهم المشكلة وتوصيفها وتحليل كيفية تأثيرها على الرجال والنساء، إن الأدوار المناطة بالرجال والنساء مختلفة وبالتالي تؤثر على رؤيتهم لقضايا الجنسين وكيفية معالجتها لها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل المشكلة بشكل غير معمق وغير دقيق، ما قد يفضي إلى حلول عامة أو تخدم احتياجات البعض وليس الجميع؛</li> <li>عدم معالجة المشكلة الأساسية التي قد تعوق وصول المرأة إلى الخدمات أو الاستفادة منها.</li> </ul>
غياب مفهوم المساواة بين الجنسين في الأهداف	الحيادية أو غياب مفهوم المساواة بين الجنسين في صياغة الأهداف غالباً ما تؤدي إلى نتائج عامة تففل في الكثير من الأحيان عن أوجه التفاوت بين الرجال والنساء في الوصول إلى الموارد أو إمكانية ممارسة حقوقهم.	في حال تمت صياغة الأهداف دون أخذ مفهوم المساواة بين الجنسين بالاعتبار بشكل صريح، تضعف إمكانية المساواة حول تحقيق العدالة والمساواة بين النساء والرجال في البرامج مما يؤدي إلى استدامة الفجوات أو حتى تكريسها في بعض الأحيان.
غياب المساواة بين الجنسين في الخدمات والبرامج	عدم الاكتراف بفهم وضع النساء والرجال في المجتمع، ودراسة مدى وصولهم إلى الموارد والفرص ومشاركتهم في اتخاذ القرار يؤدي إلى تصميم إجراءات وخدمات أقل تقبلاً من قبل البعض، وربما يصعب وصولهم إليها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>استثناء البعض من المشاركة أو الاستفادة من البرامج بشكل فاعل ومتكافئ؛</li> <li>تقديم خدمات لا تلبي احتياجات أو اهتمامات البعض ما من شأنه أن يعمق الفجوات ويكرسها؛</li> <li>عدم مشاركة النساء والرجال في اتخاذ القرار على قدم المساواة.</li> </ul>

#### 4 | محاور التدقيق في استراتيجية المؤسسة وخدماتها وبرامجها وأدوات جمع المعلومات

محاور التدقيق في هذا العنصر واسعة النطاق، وتتعلق بما تقدمه المؤسسة من برامج وخدمات. لذلك من المهم أن تقوم المؤسسة بتحديد نطاق التدقيق آخذةً بعين الاعتبار المحاور التالية:

#### الجدول 7 أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور الاستراتيجية والخدمات والبرامج المقدمة

المحور	الأسئلة	أداة جمع المعلومات
التخطيط الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تم إعداد تحليل للمؤسسة من منظور المساواة بين الجنسين قبل تطوير الاستراتيجية؟</li> <li>إلى أي مدى تأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار احتياجات النساء والرجال في التخطيط؟</li> <li>لأي مدى شارك كل من النساء والرجال في عملية التخطيط؟</li> <li>ما هو منهج العمل الذي تعتمده الاستراتيجية في معالجة قضايا المساواة بين الجنسين؟</li> <li>لأي مدى تلائم الاستراتيجية الأهداف والمؤشرات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين؟</li> <li>هل تركّز الاستراتيجية على التزام المؤسسة في تحقيق المساواة بين الجنسين في مخرجاتها؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة الاستراتيجية؛</li> <li>مقابلات مع المسؤولين عن تطوير الاستراتيجية؛</li> <li>مقابلات مع فريق العمل المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية.</li> </ul>
البرامج والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>لأي مدى تدعم/تتحدى البرامج والخدمات المقدمة الأدوار المحددة اجتماعياً لكل من الجنسين؟ وكيف تترجم في البرامج والخدمات؟</li> <li>ما هي الفروقات بين النساء والرجال في مدى الوصول إلى الموارد والمعلومات والخدمات؟</li> <li>ما هي الفروقات في اتخاذ القرارات؟</li> <li>من هم المستفيدين والمستفيدات من الخدمات والبرامج، وما هي أعدادهم حسب الجنس والعمر؟</li> <li>ما هو عدد البرامج المقدمة لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين أو لتلبية احتياجات النساء والرجال بشكل مباشر؟</li> <li>إلى أي مدى تسهم البرامج في مساندة النساء والرجال في ممارسة حقوقهم؟ وما هي الحقوق التي تليها؟</li> <li>إلى أي مدى تعتمد البرامج منهج عدم إلحاق الأذى وحماية المستفيدين والمستفيدات؟</li> <li>إلى أي مدى يتم تحليل الأثر المباشر أو غير المباشر للبرامج والخدمات على المرأة والرجل؟</li> <li>إلى أي مدى يتم تجميع وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات بشكل مراعي للمساواة بين الجنسين؟</li> <li>إلى أي مدى تراعي ممارسات مقدمي البرامج قضايا المساواة بين الجنسين؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة التقارير وبيانات المتابعة والتقييم لدى المؤسسة؛</li> <li>مقابلات مركّزة مع مقدمي البرامج، القياديين والقياديات؛</li> <li>استبيان من خلال استمارة للمستفيدين والمستفيدات لسؤالهم عن البرامج والخدمات.</li> </ul>

## 5 | الموارد البشرية

تتعلق الموارد البشرية بتعيين الطاقم الوظيفي وتوزيع الأدوار والأقسام داخل المؤسسة، مع تحديد السلطة الممنوحة لكل منصب. وتُعد إدارة الموارد البشرية أيضاً بتحديد العلاقات الرسمية بين الأفراد والمؤسسة وفقاً للسياسات والتعليمات الصادرة عن القيادة ونظام العمل الرسمي.

### الجدول 8 قضايا المساواة بين الجنسين في الموارد البشرية

قضية المساواة بين الجنسين	أوجه القصور المحتملة الناجمة عن هذه القضية	الآثار المترتبة عن هذه القضية في المؤسسة
المفاضلة في التعيين	استبعاد أشخاص من التعيين جراء بعض الممارسات التمييزية، منها التمييز على أساس الجنس، والمعتقدات أو العلاقات الاجتماعية. وقد يكون هذا الاستبعاد مبرراً بتشريعات محددة نتيجة لضعف المساواة في ممارسات التعيين.	عدم الالتزام بالتعيين وفقاً للكفاءة، وهو ما يوجد شعوراً بعدم العدالة بين أفراد الفريق. وقد يؤثر ذلك سلباً على إنتاجية وفعالية العمل لانعدام المساواة في توزيع العمل والمسؤوليات.
التباين من حيث المنافع الوظيفية المحققة	يتعرض أفراد فريق العمل إلى بعض الممارسات التمييزية في الرواتب أو المستحقات المادية أو غير المادية مثل الإجازات والمفادرات والمشاركة في التدريب، على أساس الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو أي عامل آخر.	فروقات في المنافع الوظيفية وشعور بعدم العدالة، مما يؤثر على إنتاجية الفريق.
سياسات محايدة أو تفضيلية	تعتمد الموارد البشرية سياسات محايدة ولا تأخذ في الاعتبار الاحتياجات المختلفة لكل من النساء والرجال بل تعتبر أنهما متماثلين من حيث الاحتياجات والاهتمامات والتوقعات. وقد يؤثر ذلك على أدائهم وتفاعلهم. إن وجود بعض السياسات التمييزية بحق فئة دون أخرى بناءً على معتقدات اجتماعية يؤدي إلى شعور بالسلبية كونه مبني على معتقدات قد تكون خاطئة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم مراعاة الاختلاف في الأدوار المناطة اجتماعياً بكل من النساء والرجال في سياسات الموارد البشرية، يؤدي إلى ضغوط إضافية على كل منهم وبالتالي يؤثر على إنتاجيتهم في العمل وإمكانية تطورهم وتقدمهم؛</li> <li>التفضيل يؤدي إلى مفارقات بين أعضاء الفريق، وهو ما يُوجد شعوراً بالتمييز وعدم العدالة مما يؤثر على إنتاجية الفريق.</li> </ul>

## 6 | محاور التدقيق في الموارد البشرية وأدوات جمع المعلومات

تضطلع الموارد البشرية بدور أساسي في توضيح وضع المساواة بين الجنسين في المؤسسات. وفي ما يلي بعض الأسئلة المتعلقة بالتدقيق في الموارد البشرية إضافةً إلى أدوات جمع المعلومات.



## الجدول 9 أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور الموارد البشرية

المحور	الأسئلة	أداة جمع المعلومات
التمثيل في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي سياسة التعيين وهل تركز مفهوم تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين؟</li> <li>• ما هي الممارسات المتبعة في التعيين وإجراء المقابلات؟ هل هي موثقة وشفافة؟ كيف يتم إخضاعها للمساءلة؟</li> <li>• هل يتلقى قسم الموارد البشرية تدريب على مبادئ الحيادية وعدم التمييز في المعاملة؟</li> <li>• ما هو عدد كل من النساء والرجال العاملين في المؤسسة، وما هي أنواع الوظائف التي يعملون بها؟</li> <li>• ما هي أنماط تواجد النساء والرجال في المؤسسة من حيث: <ul style="list-style-type: none"> <li>o المستوى الوظيفي والدرجة الوظيفية؟</li> <li>o أنواع المهام وما إذا كانت تركز الأنماط والأدوار الاجتماعية لكل منهما أو تتحداها؟</li> </ul> </li> <li>• ما هي الفروق الكمية بين الرجال والنساء وخاصة في: <ul style="list-style-type: none"> <li>o التطور الوظيفي الذي يشمل فرص التدريب والمشاركة في البعثات الخارجية، التغيير الوظيفي، والتسمية والانتداب للمشاركة المحلية، الإقليمية والدولية، والترقية والنقل، والتقاعد وإنهاء الخدم؛</li> <li>o الأداء الوظيفي الذي يشمل الحضور والغياب، المغادرات، التقييم، الإجازات ونوعها، والعقوبات؛</li> <li>o المنافع الوظيفية التي تشمل الدخل، والمكافآت والرضا؛</li> <li>o الاستقرار الوظيفي ويشمل الرضا عن العمل والمعاملة والبيئة.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية؛</li> <li>• مقابلات فردية مع مدراء ومديرات وموظفين وموظفات من قسم الموارد البشرية؛</li> <li>• استبيان من خلال استمارة سرية للموظفين والموظفات حول الممارسات في المؤسسة؛</li> <li>• مقابلات فردية مع موظفين وموظفات في المؤسسة؛</li> <li>• مقابلات جماعية أو فردية مع الموظفين والموظفات.</li> </ul>
السياسات والإجراءات والممارسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تُتبع سياسة تدعم تكافؤ الفرص وعدم التمييز؟</li> <li>• ما هي التصورات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وهل تركز أم تتحدى الأدوار والعلاقات الاجتماعية، وإمكانية الوصول إلى الموارد والمعلومات واتخاذ القرار؟</li> <li>• ما هي الانطباعات في المؤسسة حول تطبيق سياسات وإجراءات المساواة بين الجنسين وما أثرها على الموظفين والموظفات؟</li> <li>• ما هي التحديات التي تواجه الموارد البشرية في تطبيق السياسات والإجراءات بشكل يضمن عدم التمييز؟</li> <li>• هل تُتبع سياسة لدعم تقدم المرأة في المؤسسة و/أو مسانحتها في القيام بأدوارها الاجتماعية؟</li> <li>• ما هي الأنشطة والتوجهات التي توضح الدور الاجتماعي للمؤسسة في دعم تحقيق المساواة بين النساء والرجال؟</li> <li>• ما هي العوامل التي تؤثر على اختيار الموظفين والموظفات في مجالات التدريب أو العلاوات أو الترقيات؟ وهل يتم: <ul style="list-style-type: none"> <li>o سؤالهم عن الاهتمام في التدريب أو الترقية؟</li> <li>o تبرير أسباب اختيارهم أو استثناءهم؟</li> </ul> </li> <li>• لأي مدى تتوافق الموارد مع احتياجات الموظفين والموظفات في المؤسسة؟</li> <li>• هل تُقدم خدمات إلى النساء أو الرجال لتسهيل أعمالهم ومشاركتهم بشكل فاعل في المؤسسة؟</li> </ul>	

## 7 | سياسات وأنظمة العمل

سياسة المؤسسة هي الخطوط العريضة التي تحدد الشروط والأسس المعتمدة لوضع الإجراءات اللازمة لترتيب شؤون العمل، والتواصل، وتوزيع المعلومات واتخاذ القرارات. كما تُعنى السياسات بتوزيع الموارد المالية.

### الجدول 10 المساواة بين الجنسين في سياسات وأنظمة العمل

قضية المساواة بين الجنسين	أوجه القصور المحتملة الناجمة عن هذه القضية	الآثار المترتبة عن هذه القضية في المؤسسة
اعتماد مبدأ المساواة من دون العدالة في الفرص	تحديد السياسات والإجراءات ومبادئ الانتفاع على أساس أن النساء والرجال متماثلين في الحريات والأدوار والفرص الاجتماعية والاقتصادية والعملية، علماً أن هذا منافي للواقع.	الحّد من فرص تقدم المرأة بشكل ملحوظ لأن المحددات الاجتماعية المتعلقة بالمرأة وموازن القوى واتخاذ القرار تختلف بين النساء والرجال، وبالتالي تصبح المنافسة غير متكافئة وغير عادلة.
اعتماد فرضيات مبنية على معتقدات اجتماعية تميّز بين الرجال والنساء أو تبنى على الأدوار المناطة بهم اجتماعياً	اعتماد سياسات وإجراءات تقوم على أسس متحيزة لاعتقادٍ ونمطٍ معيّن، ما من شأنه أن يفضي إلى سياسات وإجراءات لا تدعم أو لا تشجع مفاهيم العدالة والمساواة في العمل.	تتأثر السياسات والإجراءات المعتمدة بالفرضيات التي قد ينتج عنها تمييز سلبي بحق البعض وتؤثر على إمكانية الوصول إلى الموارد والمعلومات والخدمات وتبادلها.
تعقيد الإجراءات	تعقيد الإجراءات على نحو يعقّب من عملية تحقيق المتطلبات واستكمالها.	حرمان البعض إمكانية الوصول إلى الموارد والمنفعة المقدمة، الأمر الذي يدفعهم إلى الاعتماد على الآخرين أو يؤدي إلى استبعادهم عن المشاركة والاستفادة.

## 8 | محاور التدقيق في السياسات والأنظمة وأدوات جمع المعلومات

فيما يلي محاور التدقيق في سياسات وأنظمة العمل في المؤسسة إضافةً إلى أدوات جمع المعلومات.

### الجدول 11 أسئلة وأدوات جمع المعلومات في محور سياسات وأنظمة العمل

المحور	الأسئلة	أداة جمع المعلومات
مضمون السياسات والأنظمة التشغيلية والإجراءات المنبثقة عنها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي التصورات السائدة بشأن المساواة بين الجنسين في السياسات و/أو الأنظمة التشغيلية و/أو الإجراءات المنبثقة عنها؟</li> <li>هل تركز الأدوار المناطة بالمرأة والرجل أم تتحداها؟</li> <li>إلى أي مدى تسعى السياسة إلى دعم تحقيق العدالة والمساواة بين النساء والرجال؟</li> <li>كيف تؤثر السياسة على النساء والرجال وما هي أوجه الاختلاف في ذلك؟</li> <li>هل يتم تعزيز مفهوم عدم الأذى والحماية من العنف في سياسة عمل المؤسسة؟</li> <li>هل تعتمد المؤسسة سياسة محدّدة لتحقيق المساواة بين المرأة والرجل في المؤسسة وهل هي معممة على الجميع؟</li> <li>هل تعتمد المؤسسة سياسة محدّدة لمنع التحرش الجنسي وهل هي معممة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة وثائق سياسات وأنظمة العمل والإجراءات المنبثقة عنها؛</li> <li>مقابلات جماعية وفردية مع الموظفين والموظفات؛</li> <li>استبيان من خلال استمارة للموظفين والموظفات.</li> </ul>
المساءلة والتطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي التدابير المتبعة لضمان تنفيذ السياسة بشكل محايد؟</li> <li>هل يوجد نظام لشكاوى وهل هو سري؟</li> <li>ما مدى التزام النساء والرجال بمضمون وتنفيذ السياسات والأنظمة والإجراءات؟</li> </ul>	

## 9 | الثقافة الرسمية وغير الرسمية

عادةً ما تنعكس الثقافة غير الرسمية في المؤسسات من خلال أساليب التواصل والتعامل والتفاعل بين الموظفين والموظفات. وتؤثر هذه الثقافة على علاقات العمل والمهنية في التصرف، وغالباً ما تُرسيها مجموعة من الأشخاص المؤثرين في المؤسسة بمن فيهم القياديين والقياديات. قد تعزز الثقافة غير الرسمية الثقافة الرسمية أو تنبثق عنها، إلا أنها أيضاً قد تتعارض معها أو تهيمن عليها بحيث تصبح هي الثقافة السائدة بشكل مباشر أو غير مباشر.

### الجدول 12 قضايا المساواة بين الجنسين في الثقافة الرسمية وغير الرسمية

قضية المساواة بين الجنسين	أوجه القصور المحتملة الناجمة عن هذه القضية	الآثار المترتبة على هذه القضية في المؤسسة
ثقافة رسمية غير داعمة لتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل	تعتمد المؤسسة سياسات غير داعمة لتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل بحيث أنها تفضل فئة على الأخرى في الممارسات اليومية.	شعور بعدم العدالة في تقدير قيمة العمل والقدرات والمجهود المبذول، ما من شأنه التأثير على الإنتاجية والشعور بالانتماء، بالأخص إذا كانت الممارسات التمييزية واضحة في القرارات وكيفية اتخاذها وفي الإجراءات اليومية.
ثقافة رسمية داعمة لتكافؤ الفرص ولكن الممارسات غير الرسمية غير داعمة للمرأة والرجل	تدعم المؤسسة المرأة والرجل بشكل متكافئ، ولكن اعتقادات الأشخاص وممارساتهم، التي لا تراعيها المؤسسة، تعكس مفاهيم وتصورات محددة اجتماعياً وتميّز بين الجنسين وتسلط بعض الفئات والمجموعات في المؤسسة بحيث تصبح معتقداتهم الاجتماعية هي المهيمنة على سير عمل المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سياسات متناقضة في المؤسسة، الأمر الذي يؤثر سلباً على فريق العمل، خاصةً إذا كانت الثقافة غير الرسمية هي المهيمنة على تحديد الممارسات، وتصبح بالتالي الثقافة المؤثرة على تطور المرأة والرجل بشكل غير متكافئ في العمل؛</li> <li>نشوء مجموعات ضغط تعمل وفق أولويات أقوى من الثقافة الرسمية في تحديد أسس التعامل بين العاملين في المؤسسة، وكيفية تطبيق إجراءاتها، وغالباً ما تقتصر هذه المجموعات على عددٍ محدودٍ من الأشخاص الذين تربطهم منافع واهتمامات شخصية.</li> </ul>

## 10 | محاور التدقيق في الثقافة الرسمية وغير الرسمية وأدوات جمع المعلومات

تتقاطع الثقافة غير الرسمية مع كافة عناصر المؤسسة، ولكن من المهم التركيز عليها بشكل مباشر إذ أن لها تأثير بالغ على وضع المرأة والرجل في المؤسسة. وفي ما يلي بعض محاور التدقيق في الثقافة الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة، مع بعض الأسئلة المتعلقة بالتدقيق فيها إضافةً إلى أدوات جمع المعلومات.

### الجدول 13 أسئلة وأدوات جمع المعلومات في الثقافة الرسمية وغير الرسمية

المحور	الأسئلة	أداة جمع المعلومات
التوجهات في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من هم المؤثرون والمؤثرات في المؤسسة وما دورهم في تحديد السياسية غير الرسمية فيها؟</li> <li>• كيف يتأثر الرجال والنساء العاملين في المؤسسة بالثقافة غير الرسمية وما هي أوجه الاختلاف؟</li> <li>• هل تدعم الثقافة غير الرسمية المرأة وتعمل على معالجة قضايا المساواة بين الجنسين؟</li> <li>• ما هي التحديات التي تواجه تحقيق العدالة والمساواة بين النساء والرجال في إطار الثقافة غير الرسمية للمؤسسة؟</li> <li>• ما هو موقف النساء العاملات في المؤسسة وما هو الدور الذي تقوم به في تعزيز الثقافة غير الرسمية أو في تحديها؟</li> <li>• ما هو موقف الرجال من الثقافة غير الرسمية وما دورهم في تعزيزها أو تحديها؟</li> <li>• ما هي الخدمات الوظيفية المتوفرة في المؤسسة والتي قد تتأثر بالمنظور الاجتماعي والنمطي للمرأة والرجل (مثل المواظبات، المشاركة في أنشطة المؤسسة الاجتماعية الخ)؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلات فردية وجماعية مع الموظفين والموظفات؛</li> <li>• مقابلات فردية وجماعية مع القيادة؛</li> <li>• استبيان من خلال استمارة للموظفين والموظفات؛</li> <li>• ملاحظات فريق العمل حول الممارسات والتعليقات.</li> </ul>
الممارسات النابعة من الثقافة غير الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الممارسات غير الرسمية التي تدعم تقدم المرأة في المؤسسة وما هي الممارسات التي تعيقها؟</li> <li>• كيف تتعامل القيادة مع الثقافة غير الرسمية للمؤسسة؟</li> <li>• ما هي أوجه التناقض بين الثقافة الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة فيما يخص المساواة بين الجنسين؟</li> <li>• ما هي أسس التواصل بين الموظفين والموظفات وهل تصدر عنهم تعليقات ذات طابع تمييزي؟</li> <li>• ما هي أنواع المضايقات التي تتعرض لها النساء في المؤسسة؟</li> <li>• ما هي أنواع المضايقات التي يتعرض لها الرجال في المؤسسة؟</li> </ul>	

### حاء. توثيق النتائج والتوصيات

من المهم أن يقوم فريق العمل بتحليل المعلومات والبيانات الناتجة من التدقيق بشكل منظم ومستمر. فقد يسهم التحليل المتواصل في طرح أسئلة إضافية، كما يؤثر الاطلاع على الأرقام والبيانات في البداية على عملية وضع بعض أسئلة المقابلات. ولذلك يتعين

اتباع مراحل متسلسلة ومتراصة في تجميع وتحليل المعلومات، على نحو يتيح إعادة طلب بعض البيانات بعد المقابلات أيضاً. ويمكن تمرير الاستمارة في نهاية مرحلة تحليل البيانات والمقابلات لجعلها أداة تأكيد وتفسير لبعض النتائج الظاهرة. كما يمكن القيام بذلك في بداية التدقيق للمساعدة على التحضير للمقابلات والمقابلات المركزة.

- **داعمة** لتحقيق العدالة والمساواة بين الجنسين من خلال السياسات والبرامج والممارسات الإدارية والتشغيلية التي تعتمدها؛
  - أو أنها **محايدة** وتعتبر أن النساء والرجال متماثلين، وبالتالي لا تراعي الاختلافات الناتجة من المعتقدات والممارسات والأدوار والعلاقات الاجتماعية لكل منهما ومدى تأثير هذه العوامل على إمكانية الوصول والسيطرة على الموارد والمعلومات واتخاذ القرار؛
  - أم أنها **غير محايدة** في تحقيق العدالة والمساواة بين المرأة والرجل.
- من المهم أن يشارك فريق عمل المؤسسة في تحليل المعلومات ووضع الاستنتاجات والتوصيات في التقرير النهائي. كما ومن المفترض أن تُعرض النتائج الأولية على قيادة المؤسسة لتوضيح الأمور وإبداء رأيهم ووضع بعض التوصيات. وبعد عرضها على القيادة، تُقدم النتائج إلى الجهة المعنية في التدقيق سواء كانت دائرة أو أكثر في المؤسسة. وبعد عرض النتائج وإدماج الملاحظات في التقرير، توضع خطة العمل اللازمة لتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير مع تحديد الموارد والالتزامات المطلوبة من المؤسسة لتحقيق كل من الخطة والتوصيات.

## طاء. تصنيف المؤسسة من منظور المساواة بين الجنسين

تختلف أساليب ونهج تصنيف المؤسسات من منظور المساواة بين الجنسين. ويعتمد أحد التصنيفات المعتمدة في هذا المجال على توضيح ما إذا كانت المؤسسة:

## 2. تعزيز إدماج المساواة بين الجنسين في أطر عمل المؤسسة ومخرجاتها

---

## 2. تعزيز إدماج المساواة بين الجنسين في أطر عمل المؤسسة ومخرجاتها

يُخلص التدقيق المؤسسي في المساواة بين الجنسين إلى توصيات متعددة قد تشمل تعديل النهج المتبع في التخطيط لضمان الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات المختلفة للجنسين. ومع أن هذا النوع من التخطيط يتطلب المشاركة الفاعلة لكل من النساء والرجال، فإنه يستوجب أيضاً ضمان التزام المؤسسة بالمساواة بين الجنسين. ويبرز هذا الالتزام من خلال إيجاد سياسة تؤكد على المساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل، ونظام لإدماج مفهوم المساواة بين الجنسين في جميع جوانب العمل التي تشمل تخطيط البرامج، وتطوير الموارد البشرية ووضع ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين، وضمان تقييم عمل المؤسسة من منظور المساواة بين المرأة والرجل، بالإضافة إلى إدماج مفهوم المساواة بين الجنسين في المخرجات.

### ألف. الجزء الأول: سياسة المساواة بين الجنسين

تشمل كل سياسة حول المساواة بين الجنسين جزءاً يُعنى بسُّبُل تمكين المرأة.

#### 1 | أهمية تطوير سياسة مؤسسية للمساواة بين الجنسين

توضح السياسة التي تتبعها المؤسسة في مجال المساواة بين الجنسين موقف المؤسسة المعنية والتزاماتها في تحقيق تكافؤ الفرص والعدالة بين المرأة والرجل. وتكمن أهمية هذه السياسة في ما تقدمه للمؤسسة من توجهات وأطر فكرية وعملية لتطوير إجراءاتها الداخلية

يستعرض هذا الجزء من الدليل الأسس الواجب اتباعها لإدماج المساواة بين الجنسين في أطر عمل المؤسسة ومخرجاتها، مع التنبيه إلى أهمية الاطلاع على نتائج التدقيق والبناء عليها لتطوير أساليب عمل تتلاءم واحتياجات المؤسسة، وتتيح القضاء على أوجه التفاوت بين النساء والرجال داخل المؤسسة أو في ما تقدمه من خدمات وبرامج.

ويحتوي هذا القسم على ستة أجزاء أساسية هي سياسة المساواة بين الجنسين؛ وتعزيز قدرات الموارد البشرية؛ والتخطيط المبني على النتائج؛ والميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين؛ والتقييم المبني على إدماج المساواة بين الجنسين؛ والبحث المراعي للمساواة بين الجنسين.

- مساندة المرأة وتمكينها من ممارسة حقوقها الإنسانية بشكل كامل وفاعل؛
- القضاء على أوجه التفاوت بين الجنسين في الوصول إلى الموارد والمعلومات وفي عملية صنع القرار؛
- مساندة المرأة للمشاركة بشكل متساوي مع الرجل في عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات؛
- زيادة مشاركة المرأة في العمل بإصدار المؤسسة قرارات تسهم في تشجيع المرأة على الاستمرار، بالأخص إذا كانت السياسة مفعلة ومشمولة في الأنظمة والإجراءات على نحو مراعي لاحتياجاتها؛
- زيادة التزام المؤسسة والإدارة بمعالجة أوجه عدم المساواة بين المرأة والرجل في المنافع الوظيفية والتواصل وتوزيع الفرص؛
- زيادة فرص المرأة في التقدم في العمل والوصول إلى مناصب قيادية وإدارية عليا؛
- زيادة الإنتاجية لكل من المرأة والرجل بتوفير أجواء مريحة للعمل وتمكينهم من الموازنة بين العمل وحياتهم الشخصية.

يجب أن تعكس سياسة المساواة بين الجنسين في المؤسسات خصوصية المؤسسة التي تمثلها. وهنا تتضح أهمية الاستناد إلى نتائج التدقيق أو التقييم المؤسسي أو المراجعة الإدارية من منظور المساواة بين الجنسين لوضع هذه السياسة. وقد يشمل ذلك تحليلاً من منظور المساواة بين الجنسين للقطاع أو المؤسسة المعنية. ولذلك قد يستغرق تطوير السياسة فترة زمنية تتضمن التدقيق أو التقييم والمراجعة.

## 2 | وضع سياسة لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

تعتمد المدة اللازمة لتطوير سياسة المساواة بين الجنسين على حجم ونطاق المؤسسة، وأيضاً على ما إذا كانت قضايا المساواة بين الجنسين قد سبق طرحها أو أنها جديدة على المؤسسة. في حال لم يكن للمؤسسة أية سياسة مسبقة في هذا المجال، فلا بد لها من جمع وتحليل المعلومات اللازمة لفهم وضعها من منظور

واستراتيجيتها، وخدماتها، وبرامجها بشكل يعزز مسؤوليتها في تمكين المرأة والقضاء على التفاوت بين الجنسين في ما يتعلق بنمطية الأدوار، والعلاقات، والوصول إلى الموارد والمعلومات والتصرف بها، والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد تؤكد بعض المؤسسات على ضرورة إدراج مسألة معالجة قضايا المساواة بين الجنسين في سياساتها المختلفة، إلا أن وجود سياسة متخصصة تعلن المؤسسة من خلالها عن اهتمامها والتزامها بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة هو أكثر تأثيراً وضماناً لتحقيق الأهداف.

## من إيجابيات اعتماد سياسة للمساواة بين الجنسين

- تأكيد التزام ومسؤولية المؤسسة في تعزيز وتحقيق المساواة بين الجنسين؛
- تحديد مرجعية الإدارة والقيادة في قضايا المساواة بين الجنسين؛
- الإعلان عن دور المؤسسة في تحقيق المساواة بين الجنسين لكل من المجتمع الداخلي والخارجي في المؤسسة؛
- توضيح نهج العمل في تحقيق المساواة بين المرأة والرجل؛
- وضع الخطوط العريضة لقياس جهود وتأثير المؤسسة في تحقيق العدالة والمساواة.

تحدد كل مؤسسة أهدافها من اعتماد سياسية المساواة بين الجنسين. وفي الكثير من الأحيان يتمثل الهدف في توضيح رؤية المؤسسة والتزامها بتحقيق العدالة والمساواة بين المرأة والرجل. وقد يكمن سبب الالتزام بهذه القضية في حرص المؤسسة على احترام إطار حقوق الإنسان و/أو أي إطار تنموي أو اقتصادي آخر يشدد على أهمية مشاركة المرأة ووصولها إلى الموارد والمعلومات وعملية صنع القرار لإحراز نمو اجتماعي واقتصادي وثقافي.

وتؤكد بعض التوجهات أن سياسة المساواة بين المرأة والرجل تقضي بتحقيق التالي:



- تشمل المعلومات التي تساعد في وضع وتطوير السياسة والتي يجب جمعها قبل البدء بصياغة هذه السياسة ما يلي:
- فهم الممارسات الداخلية المتعلقة بقضايا النوع الاجتماعي؛
  - تحليل التحديات التي تواجه كل من الرجال والنساء على أساس الجنس؛
  - قصص نجاح ودروس مستفادة في معالجة القيادة والإدارة لقضايا المساواة بين الجنسين؛
  - مقترحات لأنشطة وبرامج تسهم في تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة؛
  - الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسة.

### 3 | العناصر الرئيسية لسياسة المساواة بين الجنسين

يجب أن تكون سياسة المساواة بين الجنسين واضحة وملائمة للمؤسسة المعنية وقد تحتوي على محاور تفسر موقف المؤسسة وتبين التزامها بتوفير المكونات التي تسهم في تحقيق تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين.

#### أ | النهج المتبع لوضع سياسة المساواة بين الجنسين

يمكن الاختيار بين نهجين مختلفين في تطوير سياسة المساواة بين الجنسين. يعتمد النموذج الأول على إسناد المهام إلى قسم أو شخص مختص بقضايا المساواة بين الجنسين بحيث يصبح القسم أو الشخص المعين مسؤولاً عن جميع مراحل تطوير وتنفيذ السياسة. ويقوم النهج الثاني على معالجة قضايا المساواة بين الجنسين وإيجاد الحلول لها من خلال إيلاء المسؤولية للجميع. في هذه الحالة، يتمحور دور المختصين في قضايا المساواة بين الجنسين حول المساندة والتنسيق في إيجاد الحلول وتنفيذها ومتابعة نتائجها. يعتبر النموذج الثاني هو الأكثر فاعلية وكفاءة في إدماج المساواة بين الجنسين في المؤسسات. ويعتمد نجاح هذا النموذج على الالتزام الواضح للقيادة باتباع هذه السياسة، وضمان مساندة الجميع عن مسؤوليتهم، وتحديد الموارد المالية المطلوبة لتعزيز المعرفة والمهارات والمتابعة في المؤسسة. كما يتطلب النموذج

المساواة بين الجنسين. ويسري ذلك على كل من المستوى المؤسسي ومستوى البرامج حيث تلقي المعلومات والتحليل الضوء على مكان القوى وأوجه القصور في الموارد والقدرات والمسؤوليات. بناءً عليه، تُحدّد السياسة التي تبيّن الأهداف الموضوعية والمنهجية المتّبعة للقضاء على التمييز وأوجه التفاوت بين الجنسين والسعي نحو تحقيق المساواة والعدالة بينهما.

في حال لم يكن في المؤسسة إدارة أو قسم مسؤول عن تعزيز المساواة بين الجنسين، ولم تُعيّن لجنة لجمع المعلومات أو القيام بالتدقيق المؤسسي والتحليل، يجدر بالقيادة إنشاء لجنة أو اختيار أشخاص مختصين لصياغة السياسة والإشراف على تطويرها. وتجدر الإشارة إلى التالي:

- تستغرق صياغة السياسة من 4-6 أشهر، وهي الفترة اللازمة لجمع المعلومات وتحليلها وعرضها؛
- قد تتطلب صياغة السياسة التعاقد مع خبراء في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لمساندة المؤسسة وفي مجالات التدقيق أو التقييم والمراجعة أو التحليل وفي الصياغة؛
- تتّصف السياسة بواقعية أكبر إذا تم تطويرها بالتعاون بين ممثلين وممثلات من مختلف الإدارات والمؤسسات في جميع مراحل صياغتها؛
- تُتيح عملية الصياغة للقيادة والإدارة فرصة مناقشة قضايا المساواة بين الجنسين، واقتراح الحلول المناسبة لها مع تحمل مسؤولية تنفيذها؛
- تُتيح عملية الصياغة للموظفين والموظفات فرصة مناقشة قضايا المساواة بين الجنسين.

### سياسة المساواة بين الجنسين

من المهم ألا تصبح سياسة المساواة بين الجنسين معتمّدة على الورق فقط بل أن تكون مفعّلة ومنفّذة. ويتوقف ذلك على مدى التزام القيادة وحرصها على تطوير سياسات قابلة للتنفيذ تسعى وتضمن تحقيق التغيير المؤسسي المطلوب.

الجنسين. وفي ما يلي بعض المحاور المقترحة لهذا الجزء:

- عرض نتائج التدقيق من منظور المساواة بين الجنسين بشكل ملخص لتوضيح المحاور التي تسعى المؤسسة لمعالجتها أو التركيز عليها من خلال السياسة؛
- الوضع العام في القطاع والأمور التي تهتم المؤسسة بمعالجتها، بما في ذلك نظرة عامة حول أدوار النساء والرجال في القطاع وطبيعة التفاعل مع الخدمات المقدمة، ومدى وصول النساء والرجال إلى الموارد والمعلومات والخدمات. كما يستعرض هذا الجزء العراقيل التي تحول دون تنفيذ هذه السياسة، وجحم العراقيل التي تطرحها الإجراءات والسياسات والتصورات السائدة في المؤسسة أمام استفادة المرأة والرجل من الخدمات وكيفية تعامل المؤسسة مع مشاركتهم وسيطرتهم على القرارات؛
- توضيح وتبرير أهمية معالجة قضايا المساواة بين الجنسين التي تركز عليها المؤسسة وتفسير كيفية معالجتها والأثر المتوقع من ذلك؛
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالمساواة بين الجنسين بالنسبة للمؤسسة وكيفية استخدامها.

### 3 | التخطيط الاستراتيجي والمساواة بين الجنسين

- تتبّع كل مؤسسة نظاماً معيّناً في التخطيط، ولذلك من المهم أن توضح المؤسسة التزاماتها المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في خططها العامة والخاصة، بما في ذلك:
- إدماج نتائج التدقيق من منظور المساواة بين الجنسين في وضع الخطط وتحديد التحديات التي تعوق استخدامها لتحقيق المساواة بين الجنسين والفرص التي تتيح ذلك؛
- توضيح النهج المتّبع في المؤسسة لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين، أي ما إذا كانت المؤسسة تضع نتائج وأهداف خاصة بالمساواة بين الجنسين أو أنها تدمجها ضمن باقي الأهداف والنتائج. ولكل من هذه المناهج إيجابيات وسلبيات أهمها<sup>1</sup>:

الثاني منهجية تسمح بمشاركة جميع المعنيين داخل المؤسسة وتعاونهم في صوغ السياسة المعنية بالمساواة بين الجنسين.

### ب | مضمون سياسة المساواة بين الجنسين

بالإضافة إلى كلمة الإدارة العليا، فقد يحتوي نص سياسة المساواة بين الجنسين على المحاور التالية:

#### 1 | مقدمة

- توضح المقدمة المبادئ والحقوق التي ترشد السياسة وتوضح المراجع التي ارتكزت إليها المؤسسة في صياغة سياستها. كما وتشمل:
- إشارة إلى البنود والاتفاقيات والمعاهدات العالمية والإقليمية الملزمة والمتصلة بالموضوع وقطاع عمل المؤسسة بالتفصيل؛
- إشارة إلى الاستراتيجيات والسياسات الوطنية ذات العلاقة بالموضوع؛
- ملخص التوجهات والإنجازات السابقة للمؤسسة في مجال المساواة بين الجنسين مع توضيح التحديات المحتملة التي تعترض تنفيذها والاستنتاجات المستخلصة من الدروس المستفادة؛
- تحديد التوجه العام للمؤسسة وأهدافها من إيجاد سياسة معنية بالمساواة بين المرأة والرجل، وتأكيدها على بذل الجهود اللازمة لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وبالتالي، تحقيق العدالة ومعالجة أوجه التفاوت بينهما؛
- توضيح عملية ومراحل تطوير السياسة ومبادئها، والنهج المتبع لتطويرها واعتمادها وتنفيذها؛
- تقديم محتويات السياسة وأجزائها.

#### 2 | خلفية عامة

يحتوي هذا الجزء على ملخص نتائج التدقيق المؤسسي في المساواة بين الجنسين، أو شرح موجز للوضع العام الذي دفع المؤسسة إلى إيجاد سياسة لتحقيق المساواة، إضافةً إلى نظرة عامة حول وضع القطاع من منظور المساواة بين

## الجدول 14 إيجابيات وسلبيات المناهج المختلفة لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين

النهج	إيجابيات	سلبيات
إدماج هدف تحقيق المساواة بين الجنسين ضمن الأهداف العامة للمؤسسة دون تخصيص أهداف محددة للمساواة بين الجنسين	يضمن هذا النهج أن كل الأهداف تشمل منظور المساواة بين الجنسين بشكل محوري، ويسهم في معالجة قضايا المساواة بين المرأة والرجل ومعالجة أوجه القصور بشكل أكثر فاعلية في كل المجالات والقطاعات.	قد لا يجدي هذا النهج نفعاً أن لم تتم المتابعة والمساءلة، حيث أن الأغلبية ستتجاهله. قد تتخذ قضايا المساواة بين الجنسين طابعاً عاماً، وتُهْمَش في إطار المشكلة الأساسية للهدف، لا سيّما إذا افتقر فريق العمل على المعرفة والقدرات الملائمة
تحديد أهداف خاصة بالمساواة بين الجنسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>يؤكد هذا النهج على الالتزام بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بشكل مباشر؛</li> <li>يضمن المساءلة ويوضح كيفية قياس الأثر بشكل مباشر؛</li> <li>يسهم في تركيز أنشطة المؤسسة على تمكين المرأة، ومعالجة أوجه القصور التي تشوب قضايا المساواة بين الجنسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقلل من أهمية معالجة قضايا المساواة بين الجنسين في كل المجالات ويحصرها في مجال محدد؛</li> <li>يضعف مسؤولية الفريق بشكل عام في تحقيق المساواة بين الجنسين؛</li> <li>يعزل قضايا المساواة بين الجنسين بشكل يحدّ من إمكانية تحقيقها لأنها تصبح ثانوية وأقل أهمية مقارنة بباقي جوانب العمل.</li> </ul>

- 4 | **تمثيل المرأة وثقافة المؤسسة** | لتفادي سلبيات المنهجين، تقوم بعض المؤسسات بإدماج الأسلوبين، أي أنها تتبع استراتيجية تشمل أهداف محددة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتركّز في الوقت نفسه على الأمور المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في باقي الأهداف. وبهذا، تسهم المؤسسة في معالجة قضايا المساواة بين الجنسين بشكل عملي واستراتيجي حيث أنها تسعى لتمكين المرأة من خلال معالجة أوجه القصور الملموسة وإزالة الحواجز التي تعوق تطورها وتمكينها بشكل دائم، بسببٍ منها:
- توضيح البرامج والخدمات المقدّمة مع تحديد كيفية معالجتها لقضايا المساواة بين الجنسين بشكل يعكس الأهداف والنتائج المراد تحقيقها؛
  - توضيح منهج قياس الأثر الذي سيساعد في توثيق الإنجازات والتحديات مع التأكيد على وضع مؤشرات تعكس التزام المؤسسة بالمساواة بين الجنسين.
- 5 | **المساءلة** | إن اعتماد سياسة المساواة بين الجنسين، دون توضيح كيفية إخضاعها إلى المساءلة، غالباً ما يؤدي إلى تهميشها. ولذلك من المهم أن يعتمد تنفيذ السياسة على الإدارة والقيادة العليا لضمان

- جدول تقييم للسياسة وأثرها بعد مرور عدة سنوات على اعتمادها.

## باء. الجزء الثاني: تعزيز قدرات الموارد البشرية

من الطبيعي أن يستثمر النساء والرجال من كل الفئات العمرية في تطوير معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم لضمان تطورهم المستمر، ومواكبتهم لما يحدث من تغييرات اجتماعية واقتصادية وسياسة ومؤسسية. ولذلك يتحتم على كل مؤسسة الكشف عن معرفة ومهارات فريق عملها في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين، إذا كانت ملتزمة بشكل رسمي أو غير رسمي في تحقيق هذه المساواة. وتبين التجارب أن المؤسسات التي لا تستثمر في بناء معرفة ومهارات طاقمها الوظيفي قد تواجه صعوبات أو حتى تفشل في إدماج المساواة بين الجنسين بشكل فاعل. وغالباً ما تواجه المؤسسة مقاومة وتحدي من قبل موظفيها مع رفض البعض لسياسة تحقيق المساواة بين المرأة والرجل لأنها تتعارض وقيمهم وأعرافهم.

ومن المهم أن تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المتخصصة في المساواة بين الجنسين لجميع موظفيها، لتفادي أي مقاومة أو تحدي ظاهر من قبل المجموعات الرسمية أو غير الرسمية. كما أن إشراك الطاقم بأكمله في عملية بناء القدرات يعزز دور كل الأعضاء في إحقاق الحقوق والوصول إلى الأهداف على الصعيد الإداري أو البرامجي. وتجدر الإشارة إلى أن نوع المعرفة وطبيعة المهارات التي يحتاجها الموظفون قد تختلف باختلاف عملهم، وطريقة تعاطيهم مع قضايا المساواة بين الجنسين ودورهم في تعزيز علاقات القوة وتوزيع الموارد.

ويمكن تقسيم الطاقم الوظيفي إلى ثلاث فئات:

- الموظفون والموظفات الذين يعملون بشكل أساسي على قضايا المساواة بين الجنسين: هم بحاجة إلى معلومات وأدوات ومهارات تساعدهم في إيجاد حلول مبتكرة لإدماج المساواة بين الجنسين في جميع مراحل البرامج والأنشطة. فذلك يساعد على ضمان تحقيق تحوّل ملموس في وضع الجنسين،

تحقيقها والعمل بمقتضاها. ويجب في هذا الجزء توضيح مسؤوليات الفريق ووضع الخطوط العريضة لمهام الأقسام والدوائر المختلفة.

## المرأة في المناصب العليا

للوهلة الأولى، قد يبدو أن تمثيل المرأة في بعض المؤسسات محقق. إلا أنهم يتمثلن في وظائف معينة أو على درجة و/أو فئة معينة لا تسمح لهن بالوصول للمناصب العليا بسهولة. ولذلك من المهم الاطلاع على تمثيل المرأة ووضعها في المؤسسة.

ويجب الاطلاع على وضع المرأة في المناصب العليا حيث أن بعض المؤسسات تميّز بين النساء والرجال ولا تتيح لهم فرصاً متكافئة.

### 6 | تنفيذ السياسة ومتابعتها

لضمان تحقيق السياسة وأهدافها من المهم أن تقوم المؤسسة بوضع الأطر العامة لتنفيذها، وهذا يشمل:

- تحديد الاحتياجات اللازمة لتعزيز القدرات والمعرفة والمهارات لدى فريق العمل؛
- توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق الأهداف وإدماج المساواة بين الجنسين في المؤسسة؛
- توفير الموارد البشرية لدعم إدماج المساواة بين الجنسين في المؤسسة؛
- تحديد المؤشرات المناسبة لقياس تحقيق أهداف السياسة وتوضيح كيفية متابعتها وتطويرها. وهذا يشمل:

- وضع خط الأساس الذي تنطلق منه المؤسسة استناداً إلى الإحصائيات وعلى أساس الثغرات التي ينبغي معالجتها، حيث يساهم هذا في تقييم التقدم المحرز نحو قياس الأثر وفي تحديد أهداف واقعية؛
- إيجاد نظام متابعة وقياس المؤشرات، ووضع منهج تقويمي يساهم في تحقيق الأهداف وتعزيز الكفاءة والفاعلية؛

بينما تسعى مؤسسات أخرى إلى تحقيق المساواة في مجال التعليم. أياً تكن المؤسسة، يجدر شرح المفاهيم التالية مع عرض الأدوات اللازمة لإدماجها في سياسة تحقيق المساواة بين المرأة والرجل:

- تحديد المشكلة وأبعادها، وأهميتها وأثرها على التخطيط؛
- التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي؛
- المتابعة مع تحديد المؤشرات الخاصة أو العامة؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- الإدارة والإجراءات؛
- المالية؛
- العنف على أساس نوع الجنس وأخلاقيات التعامل مع الآخرين.

تستلزم كل هذه العناصر تفسيراً واضحاً للقضايا المتصلة بالمساواة بين الجنسين، ومنها الأدوار المحددة اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وثقافياً لكل منهما، وكيفية اكتسابها، وكيفية تأثيرها على وضعهم ومكانتهم، التحديات التي تقف حائلاً أمام وصول كل منهما إلى الموارد والمعلومات والخدمات، ومشاركتها في عمليات اتخاذ القرار. تندرج كل هذه العوامل في إطار تحليل علاقات القوة القائمة في المجتمعات، والكشف عن طبيعة السلطات التي تعمل على إبقاء التمييز وترسيخ الأنماط في الأدوار وتحول دون إرساء منظومة عادلة ومتوازنة.

## 1 | تحديد الاحتياجات

- يمكن تحديد معرفة طاقم العمل بمفهوم المساواة بين الجنسين وأدوات تحقيقها من خلال دراسة تسمح بالتعرف على المهارات والكفاءات المتوفرة والاحتياجات المطلوبة. وهي خطوة أساسية تساعد على:
- الكشف عن نقاط الضعف والقوة لدى الطاقم الوظيفي من حيث المهارات والمعرفة التي يملكها حالياً أو قد يحتاج إليها في المستقبل؛
- إيجاد إطار موحد لاحتياجات هذا الطاقم، ما يساعد في وضع خطة عامة لتلبيتها؛

بوسائل منها تحدي الأدوار النمطية لكل منهم، ومناقشة علاقات القوة، والسعي إلى موازنتها بشكل يتيح المشاركة الحقيقية والفاعلة للمرأة في اتخاذ القرارات والتخطيط، مع التأكيد على تسهيل إمكانية الوصول للموارد والمعلومات والخدمات؛

- الموظفون والموظفات الذين يتوجب عليهم المعرفة بمفهوم المساواة بين الجنسين والقضايا المتصلة به والتي قد تواجههم في أعمالهم. قد تحتاج هذه الفئة من أعضاء طاقم العمل إلى فهم عام للمساواة بين الجنسين، مع التعمق في بعض المعلومات والمهارات الخاصة بأعمالهم. فمن المهم مثلاً أن تُلم دائرة الموارد البشرية بقضايا تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين وكيفية التعامل معها، ودائرة المالية أيضاً لإعداد تخطيط مالي مراعي للمساواة بين الجنسين؛
- الموظفون والموظفات الذين يتوجب عليهم الإلمام بموضوع المساواة بين الجنسين لتعزيز قيم المساواة في المؤسسة: وهم فئة الإدارة العليا، وتوفر المعرفة لديهم بمفهوم المساواة بين الجنسين، واحترام التزامات المؤسسة في هذا المجال، من دون أية توقعات بتطبيق هذه المفاهيم في أعمالها إلا من خلال تفاعلها مع أعضاء الطواقم الأخرى، ومراعاتها للاحتياجات المختلفة لكل من الجنسين.

## محاور التغيير الأساسية

**على مستوى الأفراد:** يعتمد على تعزيز المهارات، والمعرفة لتقوية الثقة بالنفس ودعم الطموحات الشخصية.

**على مستوى العلاقات:** لمعالجة توزيع السلطة والقوة في المؤسسة والمجتمع.

**على مستوى البنية التشريعية:** تعديل القوانين والتشريعات التي تعزز الأعراف والقيم المنحازة للرجال أو النساء بشكل يوطد التمييز.

وقد تختلف المواضيع التي يتم التركيز عليها من مؤسسة إلى أخرى. فقد تولي بعض المؤسسات اهتماماً خاصاً بتعزيز المساواة في مجال المشاركة الاقتصادية،

- تحديد الموارد المطلوبة لتعزيز المعرفة والمهارات لدى هذا الطاقم، ووضع خط الأساس من حيث المعرفة والمهارات وتحديد المؤشرات اللازمة لقياس التغيير والتقدم المحرز؛
- تحديد المهارات والمعرفة والاحتياجات المشتركة بين أفراد الطاقم بشكل مباشر.
- قد يختلف مستوى المعرفة والمهارات التي يحتاجها موظفو المؤسسة إلا أن الأدوات الملائمة لجمع المعلومات حول معرفتهم واحتياجاتهم قد تكون مشتركة. تتوفر أساليب عديدة في جمع المعلومات، وقد تتيح للبعض مشاركة خبراتهم وقصصهم وآراءهم بشكل يثري النقاش أو يعرفه. الاستبيان، والمقابلات الجماعية أو الفردية والمجموعات المركزة هي من أدوات جمع المعلومات في هذا الشأن. وقد تم عرض إيجابيات وسلبيات هذه الأدوات في الجدول 3 أعلاه.
- تدريب متخصص وأكثر تعمقاً حول مفهوم المساواة بين الجنسين، والمفاهيم المتصلة به، والأدوات التي تسهم في دعم تحقيق المساواة بين المرأة والرجل؛
- إرشاد وتدريب وظيفي يشمل تحديد أهداف تدريبية للموظفين بحيث يتم العمل معهم وتدريبهم من خلال الممارسة وتقديم الدعم من قبل خبراء؛
- تشجيع موظفي وموظفات المؤسسة على الالتحاق بدورات تعليمية حول المساواة بين الجنسين ودعمهم مالياً أو حتى السماح لهم بالمشاركة دون أية مترتبات أو تدابير وظيفية في حال الغياب عن العمل.

## جيم. الجزء الثالث: مفهوم المساواة بين الجنسين في الدراسات والبحوث

إن بناء القدرات والمعرفة لا يقتصر على توطيد مهارات ومعرفة الطاقم الوظيفي، بل يشمل أيضاً توسيع نطاق المعرفة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين من خلال البحوث والدراسات ورصد الخبرات والدروس المستفادة. ومع أن الدراسات المتعلقة بالمساواة بين المرأة والرجل هي متخصصة، فإن مفهوم المساواة بين الجنسين بحد ذاته متقاطع مع مختلف المواضيع. وعليه، يجب أخذه في الاعتبار في كل البحوث والدراسات لشرح الوضع القائم في هذا المجال، وتعزيز المعرفة حول تفاعل النساء والرجال وآراءهم في المواضيع التي تنطرق إليها هذه البحوث والدراسات.

ولا تعتبر مشاركة النساء والرجال في البحوث كافية لضمان تمثيل آرائهم وأصواتهم بشكل واضح، بل يجب على الجهة الموكلة إجراء الدراسة أن تحرص على إدماج المساواة بين الجنسين في مراحل الإعداد المختلفة، وهي: صياغة فرضيات البحث وأسئلته؛ واختيار العينة والمشاركين وأساليب البحث وأدواته؛ وتحليل المعلومات؛ والاستنتاجات والتوصيات وكتابة التقرير. وفيما يلي بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في هذه المراحل:

## 2 | تحليل المعلومات وخطة العمل

بعد جمع المعلومات وتحليلها وتوضيح نتائجها، يجب على المؤسسة إعداد خطة لتعزيز القدرات وفقاً لمواردها المالية، في حال كانت هذه الموارد محدّدة مسبقاً. أما في حال لم تحدّد الموارد، تُرسم الخطة بشكل شامل تمهيداً لتحديد الموارد المطلوبة. وقد توضّح الأولويات في حال كانت الموارد شحيحة. وفي بعض الأحيان تختار المؤسسات أدوات قد لا تحتاج إلى موارد كثيرة.

## الموارد البشرية

يجب التنسيق مع دائرة الموارد البشرية لرسم الخطة بشكل يشجع على التطور المهني لأعضاء الطاقم الوظيفي ويُدرجها في إطار رسم المسار المهني للوظائف المختلفة.

- تفيده بعض الأدوات في تعزيز قدرات الطاقم الوظيفي، ومنها:
  - تدريب عام يُقدم لمجموعة كبيرة من الموظفين حول مفاهيم المساواة بين الجنسين وأهمية العمل على تحقيقها؛

## 1 | فرضيات البحث وأسئلته

### آراء مختلفة

للنساء والرجال أدوار مختلفة حددها المجتمع الذي حدد أيضاً وضعهم من حيث الوصول للموارد واتخاذ القرار. وقد أثرت هذه الأدوار والقرارات نفسها على كيفية تفاعلهم ومقاربتهم للمشاكل، وأثرت بالتالي على آرائهم ورؤياهم وحلولهم التي اختلفت باختلاف مطالبهم واهتماماتهم.

لهذا، من المهم رصد هذه الاختلافات في جميع البحوث والدراسات.

الدراسة، إلا أن استطلاع آراء أخرى في الموضوع يحظى بأهمية أساسية. فمن المهم اختيار العينة بدقة وتحديد نوع ونمط الفئات المعنية في الدراسة لضمان شمولية تمثيل الآراء، حيث أن نوعية الإجابات ونتائج البحث تتأثر كثيراً بعلاقات القوة بين الجنسين وقدرة كل منهما على اتخاذ القرار والوصول إلى الموارد.

قد تعتمد البحوث أو الدراسات على نهج كمي أو نوعي أو كليهما. وفي جميع الحالات، يجب عرض المعلومات بشكل مصنف حسب الجنس بما يسمح بتصنيف البيانات والإجابات.

إن اختيار أساليب البحث وأدواته بشكل يضمن مشاركة آمنة لكل من النساء والرجال يسهم في تدعيم النتائج. في الغالب، حيث أن المعلومات النوعية تثري النتائج الكمية وتساعد في تفسير البعض منها. وكثيراً ما يتم دمج مناهج البحث لتوفير معلومات شاملة ومعقدة. ومع أن أغلبية أدوات البحث لها إيجابيات وسلبيات إلا أن ملاءمتها ومواءمتها تتحدد وفقاً لموضوع البحث، والعينة المختارة والتوجه العلمي والفكري لفريق البحث. ولهذا يجب دراسة أساليب وأدوات البحث بشكل معمق قبل اعتمادها، كما يجب اختبارها عند الانتهاء من تطويرها لتفادي عدم الوضوح.

### 3 | فريق البحث

في بعض الأحيان، قد يصعب ضمان تمثيل النساء والرجال على قدم المساواة في فرق البحث، لكن من الأهم أن يشمل فريق البحث أعضاء وعضوات على معرفة جيدة بقضايا المساواة بين الجنسين وذلك لضمان معالجتها. كما يجب الحرص على التمثيل المنصف لكل من النساء والرجال في الفريق المعني بجمع المعلومات، وذلك لتأمين وصول الباحثين والباحثات إلى المجيبين من الجنسين، بالأخص في المجتمعات المحافظة حيث يكتسب عامل الأمان أهمية كبيرة بالنسبة إلى النساء المشاركات والباحثات.

قبل البدء في تنفيذ البحث، يجب أن يقوم الباحث الرئيسي بتوضيح أخلاقيات البحث والأمور التي تهدد

بالنسبة إلى الكثيرين، قد لا يبدو إدماج مفهوم المساواة بين الجنسين في هذه المرحلة أساسي. إلا أن عدم الاكتراث به في هذه المرحلة يؤدي إلى الحيادية وتجاهل الاختلافات بين المرأة والرجل. ولهذا يجب على القائمين على الدراسة والبحث تحديد النواحي التي يتوجب توضيحها من منظور المساواة بين الجنسين والتأكيد على الاستفسار عنها من خلال الأسئلة. وقد تتمحور الأسئلة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين حول ما يلي:

- أدوار كل من الجنسين في ما يتعلق بموضوع البحث ومدى إيجابية أو سلبية هذه الأدوار؛
- نوع وقيمة مشاركة كل منهما في القطاع؛
- آراء كل من الجنسين في موضوع البحث أو قضيته ومدى ملاحظتهم لأثره عليهما؛
- توضيح الاختلافات بينهما وأسبابها إن وجدت؛
- إبراز الفروق القائمة بينهما، والكشف عن أوجه القصور التي تشوب علاقاتهما.

### 2 | العينة المختارة وأساليب البحث وأدواته

يركز بعض البحوث والدراسات على استقطاب العينة المتأثرة أو تلك التي لها رأي في موضوع البحث أو

- توثق الإنجازات والتحديات بشكل يُسهّم في تحقيق النتائج مع رفع سقف المساءلة؛
- تحث على المشاركة في تحديد الأولويات والأخذ بآراء الجميع وتحديد المشاكل بوجه شمولي؛
- تتصف بالمرونة وإمكانية التكيف مع التطور في تحقيق النتائج بحيث أن الأنشطة قد تتغير بناءً على الدروس المستفادة والتحديات؛
- تتيح التحقُّق من فاعلية وكفاءة منهجيات العمل من خلال ربط النتائج ببعضها البعض؛
- تتّصف بالشفافية والوضوح في نهج العمل.

وبما أن الإدارة القائمة على النتائج تحدّد سير عمل المؤسسات، فمن المهم أن تعتمد مفهوم المساواة بين الجنسين، وتسعى إلى معالجة أوجه عدم المساواة وتحقيق العدالة بينهما يادماج هذه المفاهيم في تحليل المشكلة، وتحديد النتائج، واختيار الأنشطة، واستراتيجية العمل والمؤشرات.

### مصطلحات التخطيط بالنتائج

- الأثر هو الناتج على المدى البعيد.
- النتائج هي الأثر المتوسط الأمد، وهي تتشكل بتراكم مخرجات الأنشطة.
- المخرجات هي ناتج نشاط أو مجموعة من الأنشطة.
- النشاطات هي الأعمال المخطط تنفيذها لتحقيق المخرجات.
- الافتراضات هي الظروف والأفكار التي أخذت في الاعتبار أثناء التخطيط، وعادة ما تكون غير مؤكدة.
- المخاطر هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على سير العمل و/أو تحول دون تحقيق النتائج.
- مؤشرات الأداء هي أدوات القياس التي تُستخدم لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق الإنجازات أو النتائج المتوقعة. يمكن أن تكون هذه المؤشرات كمية و/أو نوعية.

أمان الباحثين والباحثات أو قد تترك آثاراً أو نتائج سلبية على المشاركين والمشاركات، وهذا لضمان حقوق الجميع وتشجيع المشاركين والمشاركات على الإدلاء بمعلومات سرية وحساسة في بعض الأحيان.

### 4 | التحليل والاستنتاجات والتوصيات

يجب استكمال التحليل واستخلاص الاستنتاجات بشكل يعكس النتائج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، ويكشف عن أوجه الاختلاف (إن وجدت) بينهما في الإجابات أو الآراء أو الحلول، الخ. ومن المفترض أيضاً صوغ التوصيات بما يتماشى مع النتائج المتعلقة بالفروقات التي قد تبرز بينهما.

### 5 | كتابة التقرير أو الدراسة

يمكن تخصيص جزء من التقرير أو الدراسة لموضوع المساواة بين الجنسين والنتائج المتعلقة به. ولكن من المهم أن يعكس التقرير أو الدراسة قضايا المساواة بين الجنسين بشكل منظم في جميع أجزائه. فهذا النهج يُظهر تقاطع مفهوم المساواة بين الجنسين مع جميع القضايا، ويكشف عن مدى تأثير علاقات القوة بينهما على قدرة كل منهما في الوصول إلى الموارد، وعلى وضع النساء والرجال في المجال الذي يتناوله البحث.

### دال. الجزء الرابع: الإدارة القائمة على النتائج

الإدارة القائمة على النتائج هي استراتيجية ومنهجية تخطيط تهدف إلى تحديد الأثر على عدة مستويات، وعلى نحو يسمح بقياس التغيير الحاصل وإظهار الافتراضات المعتمدة، وضمان اتباع تسلسل منطقي مترابط في تنفيذ البرنامج وتحقيق أهدافها. كما تسعى منهجية التخطيط هذه إلى متابعة نتائج الأنشطة لكفالة تنفيذها سواء بشكل منفرد أو من خلال تعاون الشركاء والأطراف المعنيين. وتتميز الإدارة القائمة على النتائج بأنها:

- مبنية على تسلسل منطقي واضح لكل من مصممي البرنامج والأطراف المعنية؛
- تحث على المتابعة والتعلُّم المستمر؛



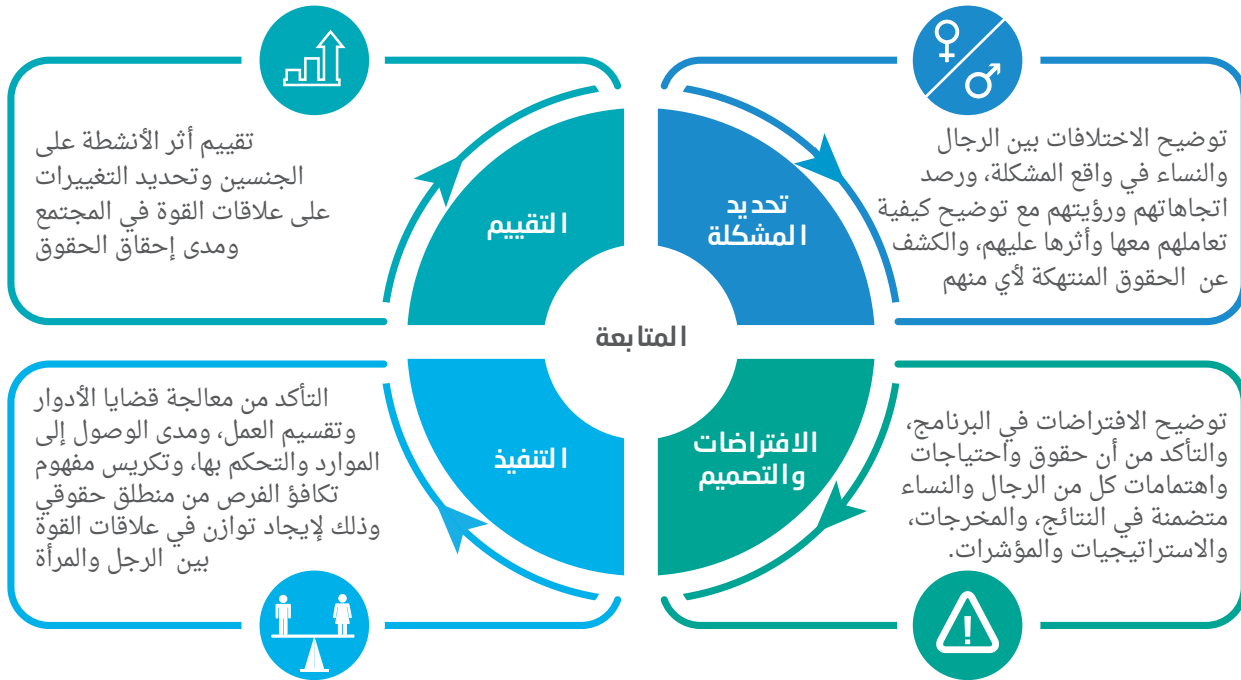
## 1 | المساواة بين الجنسين في تصميم وتخطيط البرامج

يُعتبر إدماج المساواة بين الجنسين في جميع مناهج التخطيط أساساً في تحقيق العدالة والمساواة والتنمية المستدامة. ومع أن الكثير من المؤسسات تسعى الآن إلى إدماج المساواة بين الجنسين في برامجها وأنشطتها، فإن التركيز على المراحل المختلفة قد يتفاوت بين مؤسسة وأخرى. ما زالت مؤسسات كثيرة مهتمة في الإدماج الكمي وليس النوعي، أي أنها ما زالت تركز على مشاركة المرأة بالأرقام دون النظر إلى نوعية المشاركة. لهذا يجب متابعة مسألة إدماج المساواة بين الجنسين في جميع مراحل البرامج وبشكل كمي ونوعي لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

يمثل الشكل 1 العناصر الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار من منظور المساواة بين الجنسين في المراحل المختلفة للبرامج: تحديد المشكلة، ووضع الافتراضات وتصميم البرامج بما فيها تحديد النتائج (على جميع مستوياتها) والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة والمؤشرات، ومرحلة التنفيذ والتقييم.

بغض النظر عن منهجية التخطيط المعتمدة في المؤسسة، سواء كانت مبنية على الأهداف أو على النتائج، فإن المراحل المتبعة في الحالتين لتصميم وتنفيذ البرامج هي نفسها، وتتطلب تحديد المشكلة ووضع الافتراضات والتصميم، والتنفيذ والتقييم. إن أهمية المراحل وعمق التحليل الذي قد تتطلبه كل مرحلة يتفاوتان بين منهجية وأخرى. وتُعتبر مرحلة وضع الافتراضات نواةً أساسيةً في بناء سلسلة النتائج<sup>2</sup>، حيث إنها تُحدد الافتراض المعمول به لاختيار النشاط الفردي أو الجماعي. كما تؤثر هذه المرحلة على اختيار الاستراتيجيات وإرساء الأسس اللازمة لتقييم البرامج. أما بالنسبة لمنهجية التخطيط بالأهداف فهي أكثر تركيزاً على الأنشطة لأن الافتراض الأساسي هو أن الأنشطة تحقق التغيير.

### الشكل 1 ملخص العناصر الأساسية لإدماج المساواة بين الجنسين في مراحل البرامج<sup>3</sup>



2 سلسلة النتائج هي المصطلح الذي يُطلق على الشكل الذي يتم من خلاله توضيح منطق الاستراتيجيات والمخرجات والنتائج التي تصب في تحقيق الأثر النهائي.  
3 التدريب على إدماج النوع الاجتماعي في البرامج - هلا غوشة.

## أ | تحليل المشكلة

تتوفّر أدوات عديدة لتحليل المشكلة المتّصلة بالمساواة بين الجنسين. ويرتكز البعض منها على مشاركة فئات مختلفة من النساء والرجال، وذلك لضمان سماع وجهات نظرهم حول المشكلة وأسبابها وآثارها على كل منهم. ويتطلب تحليل المشكلة إدارة فاعلة للنقاش ووضوح في منهجية العمل، بغض النظر عن الأدوات المستخدمة. ويُعزى ذلك إلى أن تقاطع الأسباب والآثار واختلاف وجهات النظر بين اعتبار واقع معين بوصفه سبب أو أثر. وبحكم اختلاف الأدوار المناطة بالجنسين والقيود المفروضة اجتماعياً على كل منهما، فقد تختلف رؤيتهما للمشكلة وتداعياتها عليهما. ولذلك يجب الأخذ بالعناصر التالية عند تحليل المشكلة:

- إتاحة الفرصة أمام الرجال والنساء للمشاركة بفاعلية ودون ضغط في تحليل المشكلة؛
- رصد الفروقات بين النساء والرجال في نظرهم للمشكلة وأسبابها؛
- عرض جميع الفروقات التي تم تحديدها في نص تحليل المشكلة، مع الإشارة إلى الفئة الأكثر تأثراً بها أو الفئة التي تسببها؛
- تحديد أولويات العمل مع ضمان رصد الأمور التي تعزز أوجه التفاوت بين الجنسين؛
- تحديد أوجه الارتباط في ما بين الأسباب، وبين الأسباب وآثار النتائج؛
- تقديم أي أرقام أو بيانات مستخلصة بشكل مصنف بحسب معايير الجنس والعمر.

## ب | تحليل المساواة بين الجنسين

بعد الانتهاء من تحديد المشكلة وتوضيح إطار عمل البرنامج، يُفضل أن تقوم المؤسسة بتحليل وضع المساواة بين الجنسين، وفهم أدوار كل منهما، ومدى وصولهما إلى الموارد والمعلومات، وعلاقات القوة بينهما فيما يخص المشكلة، وأبعادها، وآثارها، وجميع الأمور المتعلقة بها. وتبرز أهمية التحليل في إظهار أوجه التفاوت والاختلاف بين الجنسين، على نحو يساعد في

نظام المتابعة في أي منهج تخطيطي هو مفتاح التأكد من أن البرنامج يسير في مساره ولذلك يجب ضمان شمولية المؤشرات على مفهوم المساواة بين الجنسين ليس فقط بشكل كمي بل أيضاً نوعي. كما ويجب مراعاة المساواة بين الجنسين في أساليب وأدوات جمع المعلومات وكتابة التقارير.

## 2 | إدماج منظور المساواة بين الجنسين في منهجية الإدارة المبنية على النتائج

### الاختلاف في كيفية رؤية المشكلة وتبعاتها

يترتب على عدم وجود إنارة في الشارع مساءً آثار مختلفة على حركة الشباب والشابات. في عملية تحديد مشاكل أحد الأحياء في إحدى المدن العربية ذكرت الشبابات عدم وجود الإنارة كأحد أهم المشاكل لهن، أما بالنسبة للشباب فلم يكن ذلك ذات أهمية عالية. وعند السؤال عن ذلك قال الشباب أن إنارة الشارع لا تمنعهم من الحركة بل على العكس تعطيهم حرية لعدم استطاعة المجتمع من التعرف عليهم. إما بالنسبة للشابات فكان لها أثر كبير حيث أنهن لا يشعرن بالأمان كما وأن الأهل يمنعهن من الخروج والعودة في المساء لأنهن قد يتعرضن للمضايقات والتحرش.

إن التخطيط وفق منهجية الإدارة القائمة على النتائج يعكس رؤية واضحة ومنطقٍ محدّد يستند إلى فهم أسباب المشكلة وآثارها والتعاون بين الشركاء. كما تركز المنهجية على حثّ الأطراف المعنية على المشاركة، وسماع آراء كل من الجنسين واحتياجاتهما وتوقعاتهما لضمان معالجة المشكلة وتضمينها في صياغة النتائج والأنشطة والمؤشرات. وفيما يلي العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها من منظور المساواة بين الجنسين في تحليل المشكلة، وتحديد الافتراضات والنتائج والمؤشرات، وتحليل المخاطر وكتابة التقارير.

التي تسعى إلى إحداثها مع الإشارة إلى كيفية معالجة الفروقات بين المرأة والرجل في المجال المحدد. وفي إطار اختيار الأولويات يجب تحليل أثر التغييرات المقترحة على الجنسين، ولو بشكل مبدئي، وعلى المديين القصير والطويل.

وعند تحديد النتائج، يجب أخذ ما يلي في الاعتبار:

- نوع وطبيعة التغيير المرجو تحقيقه وكيفية تأثيره على الجنسين؛
- صياغة النتائج وتوضيح القضية المُعالجة: المشاركة الاقتصادية؛ الوصول الى الموارد؛ المشاركة في اتخاذ القرار؛ الخ.
- توضيح الافتراضات التي تعتمدها المؤسسة في تطوير سلسلة النتائج، وتحليل ما إذا كانت هذه الافتراضات تعزز الأدوار والوضع القائم بين النساء والرجال.

#### د | سلسلة النتائج

يُعدّ التسلسل المنطقي من مميزات منهجية التخطيط القائم على النتائج، حيث أنه من المفترض تحديد الأثر المطلوب تحقيقه والنتائج التي تسهم في ذلك. مع العلم أن الأنشطة والمخرجات هي أساس التغيير، وذلك موضح في الشكل 2.

تصميم البرنامج وتحديد النتائج المرجو تغييرها من خلال معالجة التفاوت بينهما أو تذييل التحديات التي تحول دون ممارسة المرأة لحقوقها. ولذلك، إضافة إلى الاعتبارات التي تمّ الأخذ بها خلال تحديد المشكلة، من المهم النظر في ما يلي:

- التغييرات المطلوبة في قضايا المساواة بين الجنسين في إطار البرنامج؛
- الأثر المتوقع من البرنامج على النساء والرجال؛
- الحواجز والتسهيلات في إمكانية وصول النساء والرجال إلى الموارد والمعلومات والخدمات، وسُبل إزالة الحواجز من خلال البرنامج بشكل مباشر؛
- كيفية إشراك النساء والرجال في تصميم البرنامج وتنفيذه؛
- كيفية إدماج منظور المساواة بين الجنسين في جميع مراحل البرنامج ومع الشركاء.

#### ج | تحديد النتائج

تقوم المؤسسة بتحديد النتائج بعد تحليل المشكلة والنظر في أسبابها وما يترتب عنها من آثار على كل من النساء والرجال، وبعد استكمال التحليل الذي يبيّن وضع الجنسين على نطاق أوسع. تُحدد المؤسسة الأولويات والتغييرات

#### الشكل 2 سلسلة النتائج



#### الاثر

## ه | صياغة النتائج

في الغالب، تُصاغ النتائج بلغة محايدة، إذ تعتبر المؤسسات أن الفائدة من تحقيق النتيجة تعود على كليهما. ولكن الصياغة المحايدة تقلل من إمكانية المساءلة في مجال تعزيز المساواة بين الجنسين، وتؤثر على اختيار مناهج العمل.

وفي هذا المجال، عند صياغة النتائج على جميع مستوياتها، يجب مراعاة ما يلي:

- نوع النشاط ومدى ملاءمته للفئة المستهدفة من النساء والرجال مع اعتبار احتياجات ومتطلبات كل منهم؛
- مكان النشاط وتوقيته لضمان ملاءمته مع المستهدفين من النساء والرجال؛
- توفير البيئة والأجواء الآمنة لمشاركة المستهدفين من النشاط وعلى الأخص النساء منهم؛
- استخدام الأساليب المناسبة لنشر المعلومات اللازمة عن النشاط؛
- تحديد المنهجية المناسبة لضمان تعزيز المساواة بين الجنسين؛
- توشي الجودة في تقديم الخدمات أو الأنشطة للمستفيدين والمستفيدات دون تمييز؛
- التمثيل المتكافئ للجنسين في المطبوعات والأمثلة المستخدمة في الأنشطة؛
- تحديد أساليب التعامل مع الفئات المعارضة أو المتحفظة على مشاركة مجموعة من المستفيدين (إذا تطلب الأمر ذلك).

- تحديد الأثر المراد تحقيقه بوضوح وفي إطار إما تغيير سلوك، أو الوصول إلى الموارد والخدمات والمعلومات، أو التحكم بالموارد واتخاذ القرار أو تغيير علاقات القوة وتمكين الأفراد؛
- توضيح مفصل وليس عام للفئة المستهدفة من التغيير، فبدل "المجتمع" يقال مثلاً "المجتمع وبالأخص النساء".

## و | صياغة المخرجات

في سلسلة النتائج، تُشير "المخرجات" إلى التغيير الحاصل في سلوك ومهارات وقدرات المستفيدين والمستفيدات، أو الخدمات المقدمة لتغيير أوضاعهم. وعند تحديد المخرجات يجب اعتبار ما يلي:

- توضيح الناتج الذي سيُحقق من خلال الأنشطة المقدمة، مع الإشارة إلى المعيار الذي تتم معالجته سواء كان في تغيير الأدوار و/أو إمكانية الوصول إلى الموارد والخدمات، و/أو تغيير السلوك، و/أو تغيير علاقات القوة والسلوك وخصوصاً باتخاذ القرار؛
  - تحديد الفئات المستفيدة التي تشملها النتائج.
- توضع خطة المتابعة والتقييم مع الخطط الأولية للبرنامج، مع تحديد المؤشرات بناءً على الأنشطة والمخرجات والنتائج والآثار المطلوب تحقيقها. من المفيد تفسير الأسئلة التالية قبل وضع الخطة:
- ما هي البيانات والأوضاع القائمة التي سيتم من خلالها تحديد الأهداف الكمية المرجو تحقيقها؟ (Baseline)
  - ما المعلومات المطلوبة وفقاً للمؤشرات وكيف تتضمن مفهوم المساواة بين الجنسين؟
  - كيف تُصنّف البيانات المُزعم جمعها (جنس، عمر، مكان الخ)؟
  - من المسؤول عن جمع المعلومات وعن ضمان شمولية وجهات النظر في رصد المعلومات؟
  - ما هو الأسلوب المتبع في جمع المعلومات؟ وإلى أي مدى يتناسب مع الفئات المعنية؟

## ز | تحديد الأنشطة

الأنشطة هي الأعمال التي تساعد في تحقيق المخرجات والنتائج، وهي الوسيلة المتبعة للتوصل إلى التغيير المطلوب بشكل مبدي، ومع تراكم الأنشطة يمكن الوصول إلى التغيير الشامل. وعند تصميم وتنفيذ الأنشطة يجب اعتبار ما يلي:

لإعداد المؤشرات بشكل يراعي المساواة بين الجنسين  
ينبغي السؤال عن<sup>4</sup>:

- التغيير الذي نرغب بتحقيقه لكل من الرجال والنساء؟ وأين وعلى أي مستوى من سلسلة النتائج؟
- منحنى التغيير الذي نريد ونرغب بقياسه لكل من الرجال والنساء؟
- الطريقة الفضلى لرصد التغيير المطلوب؟
- إمكانية قياس التغيير بأعداد أو درجات؟ وهل يمكن جمعها بشكل مفصل أي بحسب الجنس أو العمر، الخ؟
- الطريقة المثلى لجمع المعلومات وهل هي مناسبة للرجال والنساء؟
- كيفية رصد المعلومات المطلوبة من جهات النظر المختلفة؟

يمكن اعتماد مؤشرات كمية أو نوعية، وفي الحالات المثلى يفضل استخدام النوعين معاً:

- المؤشرات الكمية: تقيس التغيّرات القابلة للتعداد بالتكرار أو بالنسبة. ومن الأفضل أن تكون مفصلة بحسب الجنس والعمر؛
- المؤشرات النوعية: تقيس التغيّرات النوعية كفهم المستفيدين والمستفيدات للإنجازات وتحسين الظروف وجودة الخدمات أو المنتجات، الخ.

للمؤشرات عدد من الشروط المسبقة وهي:

- الملاءمة: على المؤشر أن يغطي حيزاً من التغييرات المطلوبة؛
- قابلية التطبيق يمكن الوصول للبيانات التي تستعمل في رصد التغييرات في الوقت المحدد وضمن الموارد المتوفرة؛
- الدقة: أن يكون معيار القياس واضحاً ومعروفاً في المؤشرات الكمية وكذلك أسلوب تحليل المعلومات في المؤشرات النوعية.

• كيف ستعرض المعلومات وما هي الفروقات بين النساء والرجال أو الأعمار الخ؟

• متى سيخضع العمل إلى التقييم؟

من المهم أن تشمل عملية تطوير خطة المتابعة تحديد مواعيد لتقييم العمل، وفقاً لمعايير علمية تستند إلى قياس عناصر محددة منها:

- كفاءة العمل؛
- فاعلية العمل؛
- استدامة العمل؛
- الأثر على الجنسين بشكل منفصل؛
- مواءمة العمل بما يتيح تحقيق الأهداف المرجوة وتلبية متطلبات كل من الجنسين.

#### 4 | المؤشرات

هي أدوات قياس تُستخدم لمتابعة التغيير المحرز نحو تحقيق النتائج والمخرجات المتوقعة، ويمكن وضع مؤشرات كمية و/أو نوعية.

#### أمثلة على المؤشرات

بدلاً من "عدد الحاصلين على القروض" يُقترح كتابة "عدد النساء والرجال الحاصلين على القروض".

بدلاً من "النهج المتّبع في إدارة المشروع" يُقترح كتابة "النهج الإداري المتّبع من قبل النساء في المشاريع و/أو النهج الإداري المتّبع من قبل الرجال في المشاريع".

في كلا الحالتين، يؤكد تفصيل المؤشر على أهمية رصد البيانات المصنفة، على نحو يُظهر أي اختلاف بين النساء والرجال. فإذا صيغ المؤشر بلغة محايدة، فمن السهل قياسه بشكل عام وغير مصنف.

4 دليل الموارد، النهج التشاركي في تحليل الوضع وتخطيط المشروع - ابا جوستين، مؤسسة ساند 2011 بدعم من برنامج دعم مبادرات تكافؤ الفرص.

## أدوات جمع المعلومات لقياس المؤشرات

إن أسلوب جمع البيانات في مراحل تخطيط وتنفيذ البرامج قد يؤثر على نوع المعلومات المنتجة، ولذلك يجب اعتبار ما يلي عند اختيار أداة جمع البيانات:

- هل الأداة مناسبة للمجموعات المختلفة من الفئة المستهدفة؟ وكيف تم اختيارها؟
- كيف تؤمّن الأداة حرية التعبير للمشاركة أو المشاركة بشكل آمن؟
- هل هناك حاجة لوضع أسئلة مختلفة للنساء والرجال من المستفيدين أو من الأطراف المعنية؟
- كيف تم تطوير أسئلة الأداة وكيف تم إدماج اعتبارات النساء والرجال في صياغتها؟
- هل تضمن وسائل جمع المعلومات تصنيفها حسب الجنس والعمر بشكل واضح؟
- عند تفريغ البيانات والإجابات هل يتم تصنيفها وتحليلها وفقاً للمعايير المحددة مثل الجنس والعمر، الخ؟
- كيف يتم تأمين بيئة آمنة لجامعي البيانات وهل يتم تدريبهم بشكل يساعدهم على مراعاة أي فروقات قد تظهر بين الجنسين؟

## 5 | تحليل المخاطر

المخاطر هي العناصر الخارجية التي تؤثر سلباً على المؤسسة وعملها. وهناك عدة أنواع من المخاطر منها الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، إلخ. ويتم تصنيف عنصر الخطر وفقاً لتأثيره على سير العمل (كبير، متوسط ومنتدني) أو بحسب احتمال وقوعه (أيضاً كبير، متوسط ومنتدني). وفي حال ارتفع أثر الخطر واحتمال وقوعه، يُعاد النظر في العمل المخطط له أو يتم استبعاده. وفي ما يلي نموذج عن جدول لتحليل المخاطر<sup>5</sup>.

تُرصَد المخاطر التي قد تؤثر على إمكانية تحقيق العدالة والمساواة بين الجنسين تمهيداً لمعالجتها بشكل يوضح احتمالية وقوعها وأثرها على تحقيق نتائج البرنامج.

## 6 | التقارير

تعتبر المساءلة من أهم معايير الإدارة القائمة على النتائج حيث يتوقع في الغالب تحقيق المخرجات والنتائج من الأنشطة في فترة البرنامج. أما الأثر فقد يتطلب تحقيقه مدة زمنية أكبر ومجهود أوسع.

## الجدول 15 نموذج لجدول تحليل المخاطر

الأثر/احتمالية حدوثه	عالي	متوسط	قليل
كبير	الابتعاد عن العمل أو تغيير الاستراتيجية	إيجاد حلول لمعالجته، وإن لم يكن ذلك سهلاً، إعادة التخطيط أو التغيير	إيجاد حلول لمعالجته، وإن لم يكن ذلك سهلاً، إعادة التخطيط أو التغيير
متوسط	إيجاد حلول لمعالجة الخطر، وإن لم يكن ذلك سهلاً، إعادة التخطيط أو التغيير	إيجاد أساليب للتعامل مع الخطر ومتابعته عن قرب	إيجاد أساليب للتعامل مع الخطر ومتابعته عن قرب
منتدني	إيجاد أساليب للتعامل مع الخطر ومتابعته عن قرب	إيجاد أساليب للتعامل مع الخطر ومتابعته عن قرب	إيجاد أساليب للتعامل مع الخطر ومتابعته عن قرب

كما وأن المنظومة الاقتصادية لا تأخذ في الاعتبار ولا تحتسب عمل المرأة المنزلي والإنجابي في الناتج القومي. وبمعزل عن الالتزامات الرسمية في تحقيق المساواة بين الجنسين، من الواضح أن التغيير لا يتم بشكل تلقائي ودون تخصيص موارد لمعالجة القضايا المتعلقة بالمساواة بين الجنسين. وبما أن الدولة هي الكافل الأول لحقوق أفراد مجتمعها ولوصولهم إلى الخدمات دون أي تمييز، فعليها أن تضمن تلبية مطالب أفراد المجتمع وتغطية احتياجاتهم المختلفة النابعة من أدوارهم وإمكانية وصولهم للموارد والخدمات واتخاذ القرار.

الموازنة المراعية للمساواة بين الجنسين لا تعني موازنة خاصة بالمرأة بل تركز على شمول متطلبات واحتياجات النساء والرجال بشكل لائق في الموازنة العامة.

كما أن الموازنة المستجيبة للمساواة بين الجنسين لا تعني أن تكون الموارد والصرف متساوية للنساء والرجال بل أن تضمن تلبية احتياجات ومتطلبات كل منهما بشكل لائق ويساعد في إحقاق حقوقهم.

## 1 | الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين في مؤسسات الدولة

السعي نحو اعتماد ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين يساعد الدولة على تحقيق التزاماتها والقضاء على أوجه عدم المساواة بينهما في القطاعات المختلفة. كما تسهم هذه الميزانية في رفع كفاءة وفاعلية وملاءمة الخدمات المقدمّة والبرامج المعتمّدة.

وتهدف الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين إلى إيجاد منظومة مالية ملائمة تُسهم في القضاء على عدم المساواة بينهما وتحقيق العدالة والمساواة بينهما، بسبُل منها وضع أهداف وبنود تتمحور حول المساواة بين الجنسين و/أو يدمجها في أهداف الميزانية. ولتحقيق ذلك يجب على الدولة:

وهنا تتضح أهمية متابعة وتوثيق مسيرة البرنامج لضمان الاستفادة من الدروس وتحديد الفرص والتحديات على جميع المستويات. وبما أن إدماج المساواة بين الجنسين يتقاطع مع جميع مراحل البرامج، فيجب إظهاره بوضوح في التقارير والتوثيق. وفي ما يلي بعض العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها من منظور المساواة بين الجنسين في التقارير:

وصف الإنجازات بشكل كمي ونوعي في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين، استناداً إلى المؤشرات والنتائج المتوقعة، مع اعتبار النتائج المتوقعة وغير المتوقعة:

- التعمق في تحليل الإنجازات التي تمت وأثرها على الجنسين وعلاقة القوة السائدة بينهما في المجتمع؛
- دعم التقرير بأمثلة متعلقة بالتغيير النوعي من منظور المساواة بين الجنسين؛
- توضيح العوامل المساندة لتحقيق النتائج التي أنجزت ووصف التحديات التي تعترض تحقيق النتائج المنتظرة.

## هاء. الجزء الخامس: الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين

تقوم المنظومة الاقتصادية على تصورات أبوية لا تعكس احتياجات واهتمامات المرأة، وهو ما يُسهم في ترسيخ الوضع النمطي القائم لصالح الرجل من حيث علاقات القوة. وتتعامل المنظومة الاقتصادية مع توزيع الموارد بشكل حيادي، وتفترض أن للجنسين فرصة متكافئة في الحصول على الموارد والخدمات والمعلومات. ولكن هناك مؤشرات مختلفة ما زالت تشير إلى وجود فروقات غير معالّجة بين المرأة والرجل. وتتفاقم المشكلة عندما تُغفل الاختلافات بين الجنسين في تحديد أولويات العمل ومخصصات الميزانية، في حين يُفترض أن تحقق الخدمات أثراً مماثل لدى كل من النساء والرجال، بغض النظر عن أوضاعهم. ومن شأن هذا أن يقلل من كفاءة وملاءمة وفاعلية الخدمات المقدمّة.

نساء ورجال، وتُعتبر جزءاً مهماً من عملية إدماج منظور المساواة بين الجنسين في التخطيط المؤسسي. وتشمل عملية تطوير ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين مراحل مختلفة هي:

1. تحديد بنود الميزانية وفقاً للتخطيط الإداري والبرامجي بما يشمل كيفية احتساب تكلفتها.
2. تنفيذ الميزانية ورصد المؤشرات.
3. تقديم التقارير التي تُبرز مدى الاستثمار والإنفاق من منظور المساواة بين الجنسين، مع الإشارة إلى أوجه القصور أو النقص المادي الذي تواجهه المؤسسة.

### تحديد البنود وكيفية احتساب التكلفة

عند الانتهاء من التخطيط الاستراتيجي، يبدأ إعداد ميزانية المؤسسة وفقاً للموارد المتوفرة أو لما يمكن توفيره. ولضمان ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين، يجدر بالقائمين على التخطيط التعاون والعمل مع المعنيين بإعداد الميزانية لتوفير المعلومات حول:

- نطاق المشكلة أو القضية التي تسعى المؤسسة أو البرنامج إلى معالجتها؛
- توضيح الحلول لمعالجة القضية وما تحتاجه من موارد مالية ومادية وبشرية لتنفيذها؛
- أثر المشكلة على المجتمع أو الأفراد في حال عدم توفر الحلول؛
- الأثر المتوقع على الأفراد نتيجة تنفيذ الحلول.

في حال توفر معلومات مصنفة حسب الجنس يستطيع الاختصاصيون الماليون العمل على تحديد التكلفة من خلال أساليب مختلفة، أبرزها احتساب<sup>6</sup>:

إن اعتماد نُظْم متابعة لرصد مؤشرات البرامج تكون مصنفة حسب الجنس، يسهل عملية تحديد التكاليف ومراقبة الإنفاق من منظور المساواة بين الجنسين.

- إيجاد التشريعات والسياسات والنُظْم الإدارية اللازمة لوضع ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين؛
- إلزام الوزارات باعتماد منهجية تخطيط قائمة على النتائج وميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين، بما يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لتطوير الميزانية العامة ومتابعتها لاحقاً؛
- تحديد الموارد لتفعيل الالتزام بتطوير ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين؛
- تطوير قدرات الموارد البشرية على تحديد تكلفة الخدمات لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين؛
- تطوير قدرات الموارد البشرية على تحليل المصاريف ورصد المبالغ الضرورية لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين.

### 2 | الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين في المؤسسات

تُعتبر الموارد المالية من أهم العناصر التي تؤثر على قرارات المؤسسة. وضمان وجود ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين ينعكس إيجاباً على فاعلية وكفاءة عمل المؤسسة، لأنها:

- تُوضِّح أولويات المؤسسة الاستراتيجية والعملية بما يعكس وُجْهات الفئات المعنية من الجنسين؛
- تُحدِّد نسبة الإنفاق المطلوب لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين في المؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي؛
- تُحدِّد أوجه النقص في الموارد اللازمة لمعالجة بعض قضايا المساواة بين الجنسين؛
- تُظهر مدى التزام المؤسسة بتحقيق المساواة بين الجنسين في سياساتها وأولوياتها من خلال متابعة بنود الإنفاق والميزانية.

### 3 | مبادئ وأساسيات الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين

تنبثق الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين من نهج مالي يؤكد على أهمية مراعاة حقوق أفراد المجتمع من



- تحليل الوضع العام في قضايا المساواة بين الجنسين في القطاع أو القطاعات المعنية؛
- جمع المعلومات المطلوبة لتحضير الميزانية المراجعة للمساواة بين الجنسين بدقة وتفصيل، لا سيما في ما يختص بالتفاوت بين الرجل والمرأة، ومدى انتشار المشكلة والأثر المترتب عن عدم معالجتها.
- تحليل إيرادات المؤسسة المالية ومصادرها وشروط أو سُبل إنفاقها من منظور المساواة بين الجنسين؛
- تحليل الميزانية الحالية والميزانيات السابقة من منظور المساواة بين الجنسين لمعرفة نوعية وكمية الإنفاق والاستثمارات في تحقيق المساواة؛
- مدى مشاركة النساء والرجال في إعداد الميزانية ومناقشتها، وذلك لضمان تمثيل صوتيهما في تحديد الأولويات.

ومن أهم الاختلافات الواردة بين الميزانيات المراجعة للمساواة بين الجنسين وغيرها من الميزانيات، أنها لا تعتبر أن الخدمات تصل بشكل متساوي لجميع أفراد المنزل والعائلة كوحدة مستفيدة، بل تقر بإمكانية وصول كل من النساء والرجال إلى الموارد بشكل غير متساوٍ. لذلك فإن قدرتهم على التفاوض وإحقاق حقوقهم تعتمد على علاقات القوة التي تحول دون استفادتهم من الخدمات والموارد بشكل متكافئ. ولهذا تركز الميزانية المراجعة للمساواة بين الجنسين على تلبية مطالب واحتياجات النساء والرجال ومراقبة أثر الموارد من خلال تحليل الأثر واحتسابه مالياً (إذا أمكن).

لا تقتصر الميزانية المراجعة للمساواة بين الجنسين على البرامج والخدمات، بل تشمل أيضاً الإدارة والموارد البشرية. فمن المهم رصد ميزانية لدعم الموظفين والموظفات في الحصول على حقوقهم وتلبية احتياجاتهم للقيام بأعمالهم وضمان تطورهم المهني. ولهذا، يتعين على المؤسسة إضافة بند خاص لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين.

تكلفة الوحدة: أي توضيح التكلفة المالية الفعلية اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال تنفيذ السياسات والبرامج والخدمات. وقد تختلف الوحدة وفقاً لطبيعة الخدمات، حيث أنها قد تُحتسب بشكل فردي أو بقيمة الخدمة أو المواد المقدمة. وفي هذه الحالة يستطيع القِيمون على الأموال رصد المبالغ المُنفَقَة وفقاً لمنظور المساواة بين الجنسين بناءً على أعداد المستفيدين والمستفيدات من الخدمات والأنشطة المُراقَبة من خلال نُظْم المتابعة.

قياس تكلفة أثر المشكلة: تتضمن قياس أثر المشكلة اجتماعياً واقتصادياً بحيث تُحتسب التكلفة الناتجة عن عدم معالجة المشكلة و/أو الأثر الاقتصادي الناتج من معالجة المشكلة.

تحديد تكلفة معالجة أوجه التفاوت من منظور المساواة بين الجنسين: تقضي باحتساب إجمالي تكلفة معالجة قضايا المساواة بين الجنسين من خلال مراجعة الخطط البرمجية وذلك لتحديد الموارد المالية المطلوبة.

بالإضافة إلى البنود العامة المعتمَدة، تتضمن الميزانية المراجعة للمساواة بين الجنسين عناصر محددة تناول كيفية توزيع الموارد بشكل يساهم في تحقيق المساواة بين الجنسين، ومنها:

- بنود محددة لمعالجة أوجه عدم المساواة بين الجنسين؛
- بنود أو برامج لتحديد الموارد المطلوبة لمعالجة قضايا المساواة بين الجنسين وتلبية الاحتياجات المختلفة لكل منهما؛
- بنود تحدد الموارد المالية اللازمة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين والموظفات.

#### 4 | تنفيذ الميزانية ورصد المؤشرات

قد تختلف تحضيرات وعملية تطوير الميزانية المراجعة للمساواة بين الجنسين عن الميزانية العادية من حيث:

- تحليل الميزانية لمعرفة الوضع القائم في توزيع الموارد، وما إذا كانت مستجيبة للمساواة بين الجنسين، وتحديد ما يمكن توضيحه للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال:

## 5 | متابعة النفقات وتقديم التقارير

لا يكفي أن تقوم المؤسسة أو حتى الدولة بإعداد ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين فقط، بل من المهم أيضاً أن تضمن وجود منهجية مالية لقياس المؤشرات ومتابعة النفقات، وتقديم التقارير. وتهدف هذه الخطوات إلى متابعة أمور المحاسبة من منظور المساواة بين الجنسين، ورصد أوجه القصور التي قد تحتاج إلى تعديل ومعالجة على الصعيد الداخلي (الإداري) أو الخارجي (البرامج والخدمات) في جميع المستويات (الإيرادات، النفقات). ومن أهم ما يتم رصده في التقارير:

- تصنيف الإيرادات المخصصة لتحقيق المساواة بين الجنسين؛
- إجمالي المصاريف المُنفقة فعلياً لتحقيق المساواة بين الجنسين؛
- إجمالي المصاريف المُنفقة لتلبية احتياجات النساء والفتيات، وتلك التي لم تُنفق لتلبية احتياجات الرجال والفتيان؛
- المكتسبات المالية (إن وُجدت) نتيجة معالجة قضايا المساواة بين الجنسين.

وفي حين أن تقرير الميزانية والمالية منفصل عن التقارير الإدارية، إلا أنه يتم الربط بينهما في حال اعتماد الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين، وذلك لإظهار الإنجازات أو الإخفاقات في تحقيق الأهداف. كما وتكمن أهمية الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين في أنها تحدد المؤشرات التي يمكن قياسها أو متابعتها لرصد الإنفاق المخصص على كل من النساء والفتيات والرجال والفتيان وإبراز الفروقات (إن وُجدت). وبما أن الدلالة على كفاءة وجودة الصرف هي مدى تلبية احتياجات كل من النساء والفتيات والرجال والفتيان، فمن المهم أن تقوم المؤسسات أو الدولة بأخذ آراء وقياس رضا المستفيدين والمستفيدات من الخدمات والفرص المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار أن النتائج الفعلية لاعتماد ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين قد تحتاج إلى وقت وتنسيق لضمان شموليتها. حيث أن ما يعرقل عملية وضع ميزانية مراعية للمساواة بين الجنسين غالباً ما يكمن في:

- عدم توفر معلومات مصنفة حسب الجنس؛
- قلة أو غياب الكفاءات في مجال التخطيط المالي والمساواة بين الجنسين؛
- عدم الالتزام الحقيقي في تنفيذ الميزانية لقلة أو غياب الاهتمام بقضايا المساواة بين الجنسين؛
- الاقتناع بأن الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين تخص النساء فقط، وهي ليست عامة كما يُفترض لأي ميزانية أن تكون.

## 6 | أهمية الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين

- تضطلع الميزانيات المراعية للمساواة بين الجنسين بدور هام في تعزيز فاعلية وكفاءة استخدام الموارد المالية. كما إنها تساعد في:
- متابعة التقدم المحرز في تنفيذ السياسات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتحقيق أهداف السياسات الأخرى، بما يكفل استفادة كليهما من نتائجها؛ (وأي عناصر أخرى قد يتم شملها)؛
- معالجة الفقر بكفاءة أعلى؛
- تعزيز النمو الاقتصادي؛
- إحقاق حقوق المرأة؛
- تعزيز المساءلة والشفافية؛
- الالتزام بمبادئ الحكم الرشيد.

## و.ا. الجزء السادس: التقييم

التقييم عملية منظمة وفقاً لمنهج واضح وموضوعي يُقاس من خلالها الإنجازات المتوقعة وغير المتوقعة من نشاط أو مشروع أو برنامج ما. وغالباً ما تكمن الغاية من التقييم في تقدير مدى كفاءة ما يتم تقييمه وفاعليته، واستدامته ومواءمته وأثره.

وعادةً ما يضطلع أشخاص مستقلون بمهمة التقييم. وتُنَفَّذ هذه العملية في نهاية البرنامج أو في منتصفه،

- **مشاركة الأطراف المعنية:** من شأن المشاركة في التقييم أن تُثري مضمونه. ولذلك، يجب إشراك جميع الأطراف المعنية من نساء ورجال منذ بداية التخطيط للتقييم وحتى الانتهاء من تنفيذه، من خلال اطلاعهم على مجريات التقييم وإشراكهم في صياغة المهام، ومراجعة منهجية العمل، واستخدام النتائج؛
- **الشفافية والتركيز:** يعتمد نجاح التقييم على التبادل الشفاف والكامل للمعلومات بين الموظفين والموظفات والأطراف المعنية. كما يتعين على فريق التقييم تحديد الأولويات لصعوبة التعمق في جميع العوامل والتفاصيل؛
- **الموثوقية:** يجب توضيح منهج عمل التقييم وأسلوب تحليل المعلومات بشكل دقيق ومفصل في التقرير، وذلك لتعزيز مصداقية الاستنتاجات، وربط البيانات بعضها ببعض، وإظهار الفروقات والتفاصيل الناجمة عن خصائص محددة مثل العمر والجنس ومكان الإقامة الخ؛
- **جودة التقارير:** يجب إعداد تقرير واضح وشامل، ويجب على جميع الأسئلة بشكل واضح، ويزبر الفروقات الإيجابية والسلبية على أساس الجنس، وأية خصائص أخرى متصلة بالبرنامج؛
- **العدالة وحماية مصالح الجميع:** من المهم أن تتم حماية جميع المشاركين والمشاركات في التقييم، وأن يعزز التقرير حقهم في التعبير عن آرائهم بشكل آمن ومن دون أية عواقب، بالأخص النساء في المجموعة؛
- **الاستفادة:** يجب استخدام نتائج التقييم بشكل إيجابي.

#### مراعاة المساواة بين الجنسين في التقييم

تنقسم عملية التقييم إلى عدة مراحل. تشمل المرحلة الأولى التحضير للتقييم وتحديد المهام، وتشمل المرحلة الثانية التنفيذ، والمرحلة الثالثة تحليل النتائج وكتابة التقرير. يأخذ التقييم المراعي للمساواة بين الجنسين بموازين القوى السائدة في المجتمع، والتي قد تكون غير عادلة للنساء أو حتى في بعض الأحيان للرجال. لذلك، لا يكفي التطرق إلى الإنجازات والتحديات في تحقيق

وهو ما يتطلب التحديد المسبق للغاية من التقييم وكيفية الاستفادة من نتائجه. ويهدف التقييم النصفى (الذي يتم في منتصف العمل) إلى كشف نقاط الضعف تمهيداً لمعالجتها أو تعديلها. وتمثل أهداف التقييم النهائي في:

- التعلّم من التجارب الناجحة والدروس المستفادة لزيادة المعرفة وتقويتها؛
- تعزيز مفهوم الشفافية والمساءلة بين الأطراف المعنية من خلال التعريف عن الإنجازات والتحديات.
- والمتعارف عليه أن التقييم يُعنى بقياس خمسة عوامل أساسية وهي الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة، الموامة، والأثر كما يلي:
- الكفاءة: قياس مدى تحقيق الأهداف؛
- الفاعلية: تقدير مدى تحقيق الأهداف بقياس الموارد المستثمرة كمياً ونوعياً لمعرفة ما إذا تم الاستفادة منها بشكل ملائم ومناسب؛
- الاستدامة: قياس استمرار الفائدة والأنشطة ما بعد التمويل، ويشمل هذا ضمان الاستمرارية المالية والحفاظ على البيئة؛
- الموامة: قياس مدى توافق أهداف البرنامج مع أولويات واحتياجات الفئات المستهدفة؛
- الأثر: قياس التغييرات الإيجابية والسلبية المباشرة وغير المباشرة والمتوقعة وغير المتوقعة على المستهدفين من النساء والرجال والأطراف المعنية.

لضمان مصداقية التقييم يجب الالتزام بالمبادئ التالية:

- **الموضوعية:** من المهم أن تتسم عملية التقييم بعدم الانحياز والموضوعية، وأن تُعلن النتائج والحقائق المستخلصة مع وصف كل من نقاط القوة والضعف؛
- **حيادية الفريق:** تُعتبر استقلالية فريق التقييم عن الموظفين والموظفات أساسية في ضمان مصداقية البيانات وتحليل المعلومات. كما يجب أن يمثل الفريق الخبرات المختلفة وأن يراعي المساواة بين الجنسين سواء في تكوينه أو في تمثيل الآراء؛

- هل تتوافق أنشطة البرنامج مع أهداف ومتطلبات واحتياجات الفئة المستهدفة والأطراف المعنية من النساء والرجال والفتيات والفتيان؟

### ب | الكفاءة

- لأي مدى يمكن تحقيق الأهداف من خلال الأنشطة؟
- ما مدى توافق الأنشطة ومواءمتها مع الفئات المستهدفة من النساء والرجال؟
- كيف تم إيصال المعلومات إلى الفئة المستهدفة لتوسيع نطاق المشاركة؟
- ما هي العوامل التي ساهمت في تحقيق الأهداف أو عرقلتها، وكيف تختلف هذه العوامل بين فئات المجتمع المستهدف من النساء والرجال؟

### ج | الفاعلية

- لأي مدى كانت تكاليف الأنشطة مناسبة مقارنة بأثرها؟
- لأي مدى تحققت الأهداف وفقاً للخطة الزمنية؟
- هل استُخدمت الموارد بشكل فاعل وهل توافرت أية بدائل؟

### د | الأثر

- ما هي النتائج التي تم تحقيقها من خلال البرنامج لكل من الفئة المستهدفة والأطراف المعنية من نساء ورجال؟
- ما التغييرات التي لمستها الفئة المستهدفة من الجنسين؟ كيف تختلف لكل منهما؟
- ما هو عدد النساء والرجال الذين تأثروا بالبرنامج، وما نوع التأثير الذي أشاروا إليه أو أشادوا به؟

### هـ | الاستدامة

- لأي مدى يمكن أن يستمر تأثير البرنامج بعد انتهائه؟
- ما دور الفئة المستهدفة وذوي العلاقة من نساء ورجال في استمرارية البرنامج؟
- ما هي العوامل التي تسهم في استمرار نتائج البرنامج وتأثيره؟ وما هي العوامل التي حالت دون استمرارية البرنامج؟

- العدالة والمساواة بين الجنسين بشكل مفصل، بل يجب مراعاة المساواة بينهما في جميع مراحل التقييم.

## 1 | المرحلة الأولى: التحضير لعملية التقييم

تبدأ عملية إدماج المساواة بين الجنسين في بداية مراحل التخطيط لأي تقييم كان، (سواء في نهاية البرامج أو في المنتصف)، حيث يتم تضمين قياس قضايا المساواة بين الجنسين في الأهداف العامة، وتحديد أهداف خاصة تُعنى بقياس مدى التغيير الإيجابي أو السلبي الحاصل في القضايا الخاضعة للتقييم. فقد تشمل أهداف التقييم ما يلي:

- إظهار مدى واقعية نظرية التغيير في البرنامج، وتحديد مدى كفاءة البرنامج في تحقيق أهدافه على الفئة المستهدفة والأطراف المعنية من الرجال والنساء؛
- توضيح مدى نجاح البرنامج في تمكين النساء والرجال، ومدى تحقيق حقوقهم وتعزيز مشاركتهم؛
- تحليل مدى مواءمة البرنامج مع احتياجات، اهتمامات وتوقعات كل من النساء والرجال؛
- إظهار نوع الأثر الذي أحدثه البرنامج (سلباً أم إيجاباً)، على الفئات المختلفة من المجتمع من نساء ورجال؛
- تحديد مدى استدامة البرنامج مع إبراز أهم العناصر التي تؤثر على الاستدامة سواء على مستوى السلوك، أو المؤسسة أو الدعم المالي.

من الطبيعي أن تعكس أسئلة التقييم الأهداف المحددة ولذلك يجب تخصيص بعض الأسئلة لجمع المعلومات حول قضايا المساواة بين الجنسين. وفي ما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها في إطار العناصر الأساسية في التقييم:

### أ | المواءمة

- لأي مدى تعتبر أهداف البرنامج ملحة ومن أولويات الفئة المستهدفة؟
- أولويات من يعكس البرنامج، النساء أم الرجال، وكيف تم تحديدها؟

من المعرفة والخبرة بمفهوم المساواة بين الجنسين وكيفية رصد قضاياها وتحليلها.

على فريق التقييم أن يلتزم بعدد من القيم الأخلاقية في تنفيذ المهمة، وهي:

- الحيادية وعدم إصدار أحكام مسبقة؛
- الاستماع بدقة والاستفسار عن أية قضايا لها علاقة في التقييم؛
- الحفاظ على سرية المعلومات؛
- حماية الفئات المشاركة مع ضمان إيصال أصواتهم بشكل لا يكشف هويتهم؛
- الالتزام بمبدأ عدم الأذى؛
- احترام رغبة المشارك أو المشاركة في عدم الإجابة أو التجاوب مع الفريق؛
- اتباع الإجراءات المتفق عليها في الحالات الاستثنائية التي قد تواجه الفريق.

كما يجب مراعاة احتياجات الفريق في التحضيرات والترتيبات، مع الحرص على اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية أعضاء الفريق بما يتناسب مع وضعهم من حيث نوع الجنس.

## 2 | المرحلة الثانية: منهجية العمل

بعد اختيار فريق التقييم ومناقشة غاياته وأهدافه، يطّلع الفريق على جميع الوثائق التي توفرها له المنظمة ليتمكن من اختيار منهجية التقييم والفئة المشاركة من المستهدفين والأطراف المعنية من النساء والرجال. من المفترض أن يقدم الفريق في هذه المرحلة تقريراً مبدئياً يشرح من خلاله المنهجية المقترحة اتباعها لإعداد التقييم والأسئلة المقترحة والفئات المشاركة بشكل مفصل.

تستمد منهجية التقييم مصداقيتها من طبيعة البرنامج والفئة المستهدفة، وتحدد في بعض الأحيان ما إن كان التقييم سيعتمد على نهج كمي أو نوعي أو الاثنين. وفي كل الحالات يجب على المنهجية أن تراعي المساواة بين الجنسين سواء في اختيار الأدوات أو الأسئلة. وفي ما يلي بعض الأمور التي يجب مراعاتها من منظور المساواة بين الجنسين:

بالإضافة إلى الأسئلة حول العناصر الأساسية في التقييم، يجب زيادة أسئلة خاصة بالمساواة بين الجنسين انطلاقاً من أن جميع البرامج والخدمات، مهما كانت، تؤثر إيجاباً أو سلباً على موازين القوى، وقدرة كل من الجنسين على ممارسة حقوقهم. وفي حال لم يكن للبرنامج أي أثر يذكر، يجدر توضيح ذلك. في ما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين:

- كيف تعامل البرنامج مع قضايا المساواة بين الجنسين؟
- لأي مدى سعى البرنامج لمعالجة التفاوت القائم بين النساء والرجال في ما يتعلق بتحقيق حقوقهم؟
- كيف شاركت النساء في تصميم وتنفيذ البرنامج؟
- كيف ساهم البرنامج في زيادة وصول النساء والرجال للموارد والمعلومات والخدمات؟
- لأي مدى اتسم البرنامج بالعدل في الوصول إلى الجنسين؟
- كيف ساهم البرنامج في تغيير موازين القوى بين النساء والرجال؟
- ما مدى استفادة النساء من البرنامج؟
- كيف ساهم البرنامج في تغيير وضع النساء في ما يختص باتخاذ القرارات؟

كما يتعيّن على المؤسسة المعنية بالتقييم أن تحدد أخلاقيات التقييم وكيفية التعامل مع المسائل الحساسة التي قد يتعرض لها فريق معين، وذلك لجهة توضيح الإجراءات المُزمع اتباعها في حال تبين تعرّض شخص أو فئة معينة إلى أذى أو انتهاك ما، على سبيل المثال، كشف حالات عنف تعرّض لها المشارك أو المشاركة.

### فريق التقييم وتكوينه

من المهم أن يشمل فريق التقييم خبراء في مجالات مختلفة، وأن يمثل أصوات مختلفة من النساء والرجال. ويضمن ذلك تمثيل الآراء ووجهات النظر، من دون أن ينفي أهمية وضرة أن يتمتع أعضاء الفريق بما يكفي

### 3 | المرحلة الثالثة: تحليل المعلومات والتقارير

#### منهجية تحليل المعلومات

يبدأ التفكير بأساليب تحليل البيانات في مرحلة التخطيط للتقييم. وقد تؤثر عوامل عديدة على منهجية التحليل، ومنها:

- أدوات جمع المعلومات، كما ذكر آنفاً، حسب ما إذا كانت تتبع نهجاً كمياً أو نوعياً؛
  - حجم العينة المستهدفة ومتطلبات برامج التحليل؛
  - توفر ما يلزم من وقت وموارد للقيام بالتحليل بشكل يضمن جودة ومصداقية المعلومات.
- عند تحليل المعلومات، يجب التأكد من:

- إجراء توصيف دقيق للعينة من حيث الأعداد والتكوين والمواصفات، وذلك لتحديد مدى تمثيلها للفئة المعنية وتعبيرها عن الآراء المستهدفة؛
- تصنيف البيانات والمؤشرات على أساس الجنس والعوامل المؤثرة الأخرى؛
- تصنيف الإجابات على أساس العوامل المطلوبة، ومنها الجنس، مع الإشارة إلى اختلاف نوعية الإجابة بين الجنسين؛
- تلخيص الوصف الإحصائي للبيانات بشكل واضح ودقيق؛
- تحديد وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة بشكل يُبرز الفروقات بين النساء والرجال أو أي فئات أخرى بشكل شامل وهادف؛
- وضوح منهجية تحليل المعلومات النوعية والتأكد من أن أصوات المشاركين من الجنسين ممثلة بشكلٍ يعبر عن الآراء بموضوعية ودون تحيُّز.

قد يعتقد البعض أنه كلما زادت البيانات والمعلومات والتحليلات زادت جودة التقييم. لكن في الحقيقة، ما لم تكن المعلومات ملائمة ومفيدة في توضيح الإجابات على أسئلة التقييم، فلا معنى لها. يكمن الهدف الأساسي في الحصول على المعلومات التي يحتاجها فريق التقييم لتطوير استنتاجاته، مع التنبُّه إلى الأهمية الكبيرة لدقة البيانات وجودة التحليل في إيضاح منطق الاستنتاجات والتوصيات.

- كيف يضمن فريق التقييم مشاركة النساء والرجال بشكل متكافئ مع البرنامج؟
- ما أفضل أساليب وأدوات جمع المعلومات من النساء والرجال في الظروف المحيطة للبرنامج؟
- هل تقتضي الحاجة استخدام أساليب تحافظ على خصوصية المجموعات المختلفة أو الأفراد، أي أن أساليب جمع المعلومات مرتكزة على أساليب وأدوات فردية؟
- ما هي العناصر التي يجب اعتبارها في مرحلة تجميع المعلومات لضمان مراعاة أوضاع الفئة المستهدفة والأطراف المعنية من الجنسين مثل التوقيت، والمكان، والحضور، الخ.

قد ترتب الأساليب والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات بعض التداعيات على النتائج المنتظرة، ما لم تراعى الأوضاع المختلفة للجنسين. فقد يعتقد البعض أن المصطلحات المستخدمة في الاستبيانات أو نقاشات المجموعات المركزة تشير إلى نفس المفهوم والتفسير لدى كل من الرجل والمرأة، لكن ليس هذا صحيحاً بالضرورة. فعلى سبيل المثال، قد يرتبط مفهوم رعاية المنزل لدى المرأة بدورها في الحفاظ على ترتيبه ونظافته، ويشير في الوقت نفسه لدى الرجل إلى الإنفاق على المنزل. ولذلك، إن لم يُفسَّر المقصود من المصطلح، فقد تُبنى إجابة كل من النساء والرجال على مفاهيم مختلفة، ما من شأنه أن يؤثر على النتائج. وقد يواجه المعنيين قضايا مماثلة أو مختلفة في أساليب جمع المعلومات. على سبيل المثال، يظهر الرجال أحياناً استعداداً أقل للتعبير عن رأيهم إذا كان هذا الرأي مخالفاً لآراء المجموعة في نقاشات المجموعات المركزة أو المقابلات الجماعية، أو قد تمتنع النساء عن المشاركة في الحوار إذا كانت المجموعات المركزة مختلطة. لهذا، يُفضَّل اختيار أساليب وأدوات جمع المعلومات التي تُبرز قضايا المساواة بين الجنسين وتُعالجها على نحو يحدُّ من تأثيرها على مصداقية وجودة النتائج.

## التقرير

المرحلة الأخيرة في أي تقييم هي كتابة التقرير النهائي الذي يوضح النتائج والاستنتاجات والتوصيات بشكل مفصل وموثق بالبيانات والمعلومات. ويمكن أن يتكون التقرير من:

### ملخص تنفيذي

يشمل هذا الجزء ملخصاً عن البرنامج الذي يتم تقييمه، وعرضاً لأسباب التقييم وأسئلته وأهدافه، إضافةً إلى وصف موجز لفريق التقييم وخبراته؛

يشمل هذا الجزء منهجية عمل الفريق، وأساليب وأدوات جمع المعلومات والعينات وكيفية اختيارها؛

يشمل هذا الجزء استعراضاً للتحديات التي واجهت فريق التقييم في إنجاز مهمته في هذا الجزء من التقرير؛

عرض نتائج التقييم؛

يُعنى هذا الجزء بمناقشة النتائج وعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها؛

### مقدمة أو خلفية

### منهجية التقييم

### التحديات والمحدّات

### نتائج التقييم

### تحليل النتائج والاستنتاجات

### الدروس المستفادة والتوصيات

من المفترض أيضاً أن يتم إظهار قضايا المساواة بين الجنسين في جميع أجزاء التقرير، بطرقٍ منها:

- تصنيف البيانات وعرضها حسب الجنس والمعايير المعتمدة الأخرى؛
- إظهار النتائج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وذلك استناداً إلى البيانات والنتائج المتوقعة و/أو غير المتوقعة؛
- التعمق في تحليل التقدم المحرز في معالجة أوجه عدم المساواة القائمة بين الجنسين، واستعراض أثر هذا التقدم عليهما وعلى علاقة القوة بينهما في المجتمع؛
- دعم التقرير بأمثلة عن تجارب تغيير نوعي من منظور المساواة بين الجنسين؛
- توضيح العوامل المساندة لتحقيق النتائج المنتظرة؛
- عرض للتحديات التي واجهت المعنيين في إطار الجهود الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين.

## المراجع

### 2016–2018

- Incorporating Gender into your NGO, Nicolien Wassenaar, [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org), Accessed May 2018.
- DAC Criteria for evaluating development Assistance, OECD <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>, accessed May 2018.
- Gender Responsive Budgeting and Costing of Violence Against Women- UN-WOMEN, Zohra Khan (Policy Advisor) presented at a joint conference with ESCWA and Swedish Institute Alexandria, October 2017.
- Gender Transformative Change is our Policy: Koplín Thapa, Practical Action, March 2017.
- Gender Equality Capacity Assessment Tool, UN WOMEN Training Center, May 2016.
- International Institute for Democracy and Electoral Assistance, 2016.
- Norms – Standards and for Evaluation, UN Evaluation Group (UNEG), 2016.

### 2013–2015

- Gender Inequalities in the Workplace: the effects of organizational structure, process, practice and decision making. Cailin S. Stanrask and Leanne S. Son Hing, *Frontiers in Psychology*, September 2015.
- Gender audit guidelines for the government, community and health sectors, Linden Deathe and Stephanie Rich, *Women's Health West*, 2015.
- How to Manage Responsive Evaluations, UN WOMEN – Independent Evaluation Office, 2015.
- Developing a workplace gender equality policy, Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, September 2014 [www.wgea.gov.au](http://www.wgea.gov.au) accessed December 2017).
- Guidance on the development of gender equality and the empowerment of women policies, UN Women Coordination Division, May 2014.
- Mainstreaming Gender Perspective in Research: ESCWA, Office of Executive Secretary, Merhrinaz Al Awady, 2014.
- Guidelines on designing a gender-sensitive results-based monitoring (RBM) system, GIZ, 2014.
- Gender Equality Marker, Guidance Note- United Nation Development Group, September 2013.
- Gender Equality Marker, Guidance Note: United Nation Development Group, September 2013.

### 2008–2012

- Manual For Gender Audit Facilitators, the ILO Participatory Gender Audit Methodology, 2nd Edition, 2012.
- Gender Mainstreaming and Analysis, Training Material developed by Hala Ghosheh, 2012 (unpublished).
- Results Based Management Handbook, UNDG , October 2011.
- The Gender Audit Handbook: A Tool for Organizational Self-Assessment and Transformation, InterAction – 3rd Edition, 2010.
- Understanding Gender Sensitive Budgeting – IOM, 2008.

### 2006–2007

- Gender Responsive Budgeting and Women Reproductive Rights – UNFPA and UNIFEM, 2006.
- Guidelines for Project and Program Evaluations (Final Draft) Austrian Development Cooperation, July 2009.
- التخطيط الاستراتيجي: سياسات، خطوات وأدوات، مؤسسة الملك خالد الخيرية – المملكة العربية السعودية، هلا غوشة وإيمان النمري، 2015.
- التدريب على إدماج النوع الاجتماعي في البرامج – هلا غوشة 2014.
- دليل الموارد النهج التشاركي في تحليل الوضع وتخطيط المشروع - ابا اجوستين، مؤسسة ساند بدعم من برنامج دعم مبادرات تكافؤ الفرص، 2011.





