



## مسار خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية في المنطقة العربية



ازدهارُ البلدان كرامةُ الإنسان



الأمم المتحدة

الاستقواء  
ESCWA

## رؤيتنا

طاقاتٌ وابتكار، ومنطقتنا استقرارٌ وعدلٌ وازدهار

## رسالتنا

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

# مسار خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية في المنطقة العربية

انطلاقاً من منهجية منظمة الأمم المتحدة لإدماج المساواة بين الجنسين في عملها التي أثبتت جدواها في النهوض بقضايا المساواة، تعمل اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، بناءً على تجربتها الناجحة، على نقل هذه المنهجية وتشجيع تطبيقها في المؤسسات الوطنية في الدول العربية.

المساواة بين الجنسين وتعميمه بوتيرة أسرع داخل المنظمة. وتشكل هذه الخطة أول إطار للمساءلة في تعميم مفهوم المساواة بين الجنسين في منظمات الأمم المتحدة، ويسهل تصميمها رصد التقدم وتوجيهه من خلال مجموعة من المؤشرات لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وهي تنطبق على جميع هيئات المنظمة وإداراتها ومكاتبها.

## 1. منظمة الأمم المتحدة تعلن اهتمامها بإدماج المساواة بين الجنسين في عملها

أقرّت الأمم المتحدة في عام 2012 خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في سبيل تنفيذ سياسة أصدرها مجلس الرؤساء التنفيذيين في عام 2006 لتعزيز مفهوم

**تشمل خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة 15 مؤشراً لقياس أداء هيئات ومكاتب المنظومة في مجموعة من الإجراءات المحددة التي تندرج تحت كل مؤشر**

#### **المجال الأول: المساواة**

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

#### **المجال الثاني: الإدارة القائمة على النتائج**

التخطيط الاستراتيجي	مؤشر الأداء
الرصد وإعداد التقارير الدورية	مؤشر الأداء

#### **المجال الثالث: الإشراف**

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

#### **المجال الرابع: الموارد البشرية والمالية**

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

#### **المجال الخامس: القدرات**

تقييم القدرات	مؤشر الأداء
تطوير القدرات	مؤشر الأداء

#### **المجال السادس: الاتساق وإدارة المعرفة والمعلومات**

توليد المعرفة ونشرها	مؤشر الأداء
الاتساق	مؤشر الأداء

## **-2 تجاوب الإسكوا مع قرار الأمم المتحدة بشأن إدماج المساواة بين الجنسين**

وفي عام 2015، حققت الإسكوا تقدماً كبيراً في استيفاء متطلبات خطة العمل مقارنة مع الأمانة العامة للأمم المتحدة ومنظومة الأمم المتحدة عامةً. وأثبتت تجربة الإسكوا أهمية إيجاد آليات مؤسسية لدعم جهود المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ضمن الهيئات التنفيذية المعنية بصنع القرار.

التزمت الإسكوا، كهيئة من هيئات الأمم المتحدة، منذ بداية المسار بخطة العمل. ففي عام 2012، شاركت بين ثمان هيئات للأمم المتحدة في تنفيذ تجريبي للخطة.

المؤسسات العامة. وهدفت الورشة إلى مراجعة خطة العمل بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتكييفها لتتلاءم مع احتياجات المؤسسات الوطنية في الدول العربية والشروع ببناء قدرات الدول الأعضاء في الإسكوا لتنفيذها. وبناءً على مخرجات ورشة العمل أدخلت تعديلات على خطة العمل وأعدت «خطة عمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية» في الدول العربية. وتعد هذه الخطة أول إطار عربي موحد من خمسة عشر مؤشر أداء لقياس الجهود الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في المؤسسات العامة. واتفق المشاركون على تجربة الإطار في إحدى الآليات الوطنية في المنطقة

وبالتشاور مع المكتب الإقليمي في الدول العربية لهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبتمويل منه، صممت الإسكوا مشروعاً لإجراء تنفيذ تجريبي لخطة العمل المقترحة. وأبدت اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة استعدادها لتنفيذ المشروع النموذجي انطلاقاً من إرادة سياسية واضحة لتطوير

انطلاقاً من النجاح الذي حققته الإسكوا في تطبيق خطة العمل وما ارتبط به من تقدّم ملحوظ في قدرتها على تنفيذ برامج عملها بفعالية وكفاءة أكبر وتحسّن في بيئة العمل الإنتاجية، ونظراً لاهتمام الآليات الوطنية المعنية بالمرأة في الدول العربية بهذه المقاربة الذي عبّرت عنه في توصية صادرة عن لجنة المرأة في دورتها السابعة، قررت الإسكوا نقل تجربتها إلى المؤسسات الوطنية مع السعي إلى ملاءمتها مع احتياجات الدول العربية وواقع كل منها. وقد نصت التوصية الصادرة عن لجنة المرأة في دورتها السابعة في عام 2016 على «العمل مع الآليات الوطنية لتنفيذ مشروع تعميم مراعاة منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات العامة، وإنشاء إطار عربي لقياس التقدم باتجاه تحقيق المساواة بين الجنسين في المؤسسات العامة، والعمل على تعميم منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات الحكومية». ويعتبر نقل تجربة الإسكوا إلى الآليات الوطنية المعنية بالمرأة خطوة أولى لبناء قدراتها، على أن تعمل هذه الأخيرة على نقل التجربة وتعميمها في جميع المؤسسات الوطنية.

### 3- نقل تجربة الإسكوا إلى الدول الأعضاء

عقدت الإسكوا بالشراكة مع هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) ورشة عمل إقليمية في 14-16 تشرين الثاني/نوفمبر 2016 في إطار مشروع لمأسسة منظور المساواة بين الجنسين ضمن

الأهداف المرجوة من تنفيذ خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على صعيد المؤسسات

- التوصل إلى فهم مشترك للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
- اعتماد منهجية مشتركة بين المؤسسات لإدماج المساواة بين الجنسين؛
- اتباع مقياس تدريجي مشترك لرصد التقدم المحرز.

تناسقها مع هدفها بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

### ألف- التدقيق المراعي المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

استُهل التدقيق بمناقشة الهدف الأساسي وقد أُتفق على أنه الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في إدماج منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في مختلف مجالات عمل اللجنة. كما اتفق على أن تسهم نتائج التدقيق في وضع توصيات لترسيخ نقاط القوة ومأسستها، ومعالجة نقاط الضعف والتأكد من عدم تكرارها. وعليه تم إعداد اتفاقية عمل داخلية وفقاً للأسس التالية:

- اختيار منهجية منظمة العمل الدولية في التدقيق وقد تم استخدامها عند إجراء التدقيق في الإسكوا، وهي تتضمن خمسة محاور لتحليل البيانات والنتائج؛
- اختيار مُبَسَّرة للمسار معتمدة من قِبَل منظمة العمل الدولية؛

عملها عبر تعزيز منظور المساواة والتمكين في اللجنة أولاً، ومن ثم في مؤسسات الدولة المختلفة وصولاً إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من الوصول إلى جميع الموارد المتاحة والاستفادة منها.

## 4- تنفيذ المشروع النموذجي في اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة

التدقيق المراعي المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة خطوة أولى ضرورية تسبق تنفيذ خطة العمل في المؤسسات الوطنية. وتحث الإسكوا جميع الجهات المعنية في المؤسسات الوطنية على استخدام هذه الأداة كخطوة أولى ملموسة وواضحة باتجاه تنفيذ الخطة. وعليه بادرت اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة في إجراء التدقيق وبنّت على نتائجه خطوات إصلاحية من أهمها برنامج بناء قدرات العاملين والعاملات في اللجنة، ومراجعة وثائق اللجنة وتطويرها بما يضمن

### الخطوات المقترحة اتباعها لتنفيذ خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية

- مناقشة الخطة مع المؤسسة التي تبدي رغبة في تنفيذها؛
- التزام قيادة المؤسسة بتطبيقها؛
- إجراء تدقيق مؤسسي المراعي المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لتحديد الثغرات؛
- البناء على نتائج التدقيق لتحديد الإجراءات اللازمة والمجدية؛
- إعداد أول تقرير عن خطة العمل كأساس لرصد التقدم في التقارير السنوية المقبلة؛
- إعداد التقارير السنوية؛
- إعداد الخطط الإصلاحية والعمل على تنفيذها.

محاور تحليل البيانات والنتائج في منهجية منظمة العمل الدولية للتحقيق المراعي المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

1- قضايا المساواة بين الجنسين في سياق وحدة العمل والخبرات المتاحة من حيث الكفاءة في العمل وبناء القدرات

2- تضمين منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في أهداف المؤسسة وخلال تنفيذ العمل واختيار المنظمات الشريكة

3- إدارة المعلومات والمعارف داخل المؤسسة، وسياسة المساواة بين الجنسين المتبعة كما تظهر في منتجات المؤسسة والصورة العامة

4- التوظيف والموارد البشرية، وصنع القرار، وثقافة المنظمة

5- الإنجازات في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

• التنسيق والتعاون مع الإسكوا في جميع مراحل التدقيق؛

• اختيار فريق للتدقيق من داخل اللجنة الوطنية لشؤون المرأة الأردنية للعمل مع الميسرة؛

• وضع خطة عمل واضحة مراعية لمنهجية منظمة العمل الدولية في التدقيق المراعي المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛

• تنفيذ خطة العمل على أربع مراحل.

خلص التدقيق إلى:

• الاتفاق على أهمية إدماج منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عمل اللجنة أولاً قبل التوجه إلى المنظمات والفئات المستهدفة الأخرى. ففي ذلك تعبير عن استعدادها وجهوزيتها للعمل على جميع الصعد والاتجاهات التي تستلزم مناقشة مع المنظمات والفئات المستهدفة. ولتتسم اللجنة بالاستعداد والجهوزية لا بد من فهم

مراحل التدقيق المراعي المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في اللجنة الوطنية لشؤون المرأة الأردنية

المرحلة الأولى: الإعداد والتخطيط

المرحلة الثانية: تهيئة الأجواء الداعمة لمسار التدقيق وجمع المعلومات اللازمة وتحديد وسائل جمع المعلومات باستخدام الأدوات الثلاث الواردة في منهجية منظمة العمل الدولية:

• مراجعة الأدبيات؛

• المقابلات الفردية؛

• ورشات العمل.

المرحلة الثالثة: تحليل البيانات ووضع التقرير على أساس جميع البيانات المتاحة وتحليلها وفقاً للمحاور الخمسة في منهجية منظمة العمل الدولية

المرحلة الرابعة: مناقشة مسودة التقرير مع الإدارات المختلفة بهدف اعتماده مع التوصيات الناتجة من التحليل

مرجعية لمهمة لتعديل هيكلتها ومهامها ووثائق عملها وتنفيذ برنامج تدريب. وأكدت الشروط المرجعية على أن الهدف من المهمة هو تنفيذ الخطة الإصلاحية التي تم تطويرها بناءً على نتائج وتوصيات تقرير التدقيق. وبلاستناد إلى الشروط المرجعية، قامت اللجنة وبدعم من الإسكوا بالتعاقد مع خبراء لتنفيذ الخطة الإصلاحية.

## 1- تنقيح الأدبيات والمرجعيات

بالاستناد إلى نتائج التدقيق، تمت مراجعة الوثائق المؤسسية للجنة من منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في سبيل تعزيز قدرة اللجنة على التوصل إلى هدفها المنشود. وهدفت التعديلات المقترحة إلى تكوين فكرة واضحة عن رؤية اللجنة ورسالتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإلى التأكيد على دور المرأة في تحقيق التنمية سعياً إلى تنفيذ الدور الحقيقي للجنة في الارتقاء بالشأن التنموي، وصون القيم والأفكار التي تتبناها وتسعى إلى تحقيقها. كما هدف التنقيح إلى تعزيز الاتساق بين مهام اللجنة ورسالتها وأهدافها وقيمتها وركز على حقوق المرأة عوضاً عن مكتسباتها.

## 2- بناء القدرات

ارتأت اللجنة أن من أولوياتها تعزيز قدراتها البشرية كخطوة أولى وكأساس للعمل على تنفيذ جميع التوصيات الصادرة عن التدقيق. وعليه، عقدت مجموعة من التدريبات من ضمنها:

- تدريب الموظفين/ات في اللجنة على استخدام أدوات لتحليل المساواة

أعمق لأهمية وكيفية إدماج هذا المنظور، ومن تأهيل العاملين والعاملات في اللجنة للإجابة على أي تساؤل أو تشكيك انطلاقاً من تجربة عملية وليس مجرد قناعات نظريّة. فإدماج منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في اللجنة أولاً هو خير مثال عملي لسائر الجهات ودليل على صدق اللجنة في التعامل مع قضايا المساواة بين الجنسين، وتمهيداً لخبرات ناجحة يمكن الاستفادة منها؛

- توحيد وجهات النظر على المستويات الإدارية المختلفة إزاء أهمية العمل معاً لتعزيز منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في اللجنة أولاً قبل نقل الخبرة إلى خارجها، مع العلم أن اللجنة، ولو كانت قائمة على أساس المساواة، ما زالت تعاني من بعض الفجوات التي تستلزم المعالجة قبل التوجه للعمل مع الجهات والمؤسسات الأخرى؛
- تحديد الفجوات التي ما زالت تعاني منها اللجنة وقد كشف عنها التدقيق، والتصدي لها ووضع توصيات ومؤشرات واضحة لتطوير خطة عمل تنفيذية؛
- الاتفاق على أهمية وضع استراتيجية مؤسسية واضحة لإدماج منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة تشكّل أساساً صلباً لعمل اللجنة ومثالاً يحتذى به للمؤسسات الأخرى.

## باء- تجاوب اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة مع توصيات التدقيق

بناءً على التوصيات التي خلص إليها التدقيق قامت اللجنة بتطوير شروط



وبمفهوم المساواة والتمكين. وتطرقت الجلسات إلى ضرورة كسر الصورة النمطية للجنسين، وتضمنت لمحة عن أشكال التمييز ضد المرأة في سوق العمل وكيفية إزالتها، وأهمية التنوع بين الجنسين من خلال التوعية بأهمية تمكين المرأة ومشاركتها في الاقتصاد لتحقيق تنمية وطنية مستدامة.

### 3- إعداد دليل تعريفي وتدريب

يشمل الدليل مادة تعريفية بطبيعة عمل اللجنة ومهامها وأهدافها ومحاور عملها ووحداتها الأساسية وملخصاً عن مرجعيات عملها. كما يستعرض مفهوم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وأهميته ويتضمن المادة التدريبية المتعلقة بأدوات تحليل قضايا الجنسين.

ويُعتبر الدليل مادة تدريبية تمهيدية يستخدمها موظفو/ات اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة الذين شاركوا في دورات التحليل واكتساب مهارات الاتصال والإقناع التي عُقدت ضمن البرنامج التدريبي المذكور. وقد تم تطوير الدليل بحيث يستفيد منه الموظفون/ات مباشرةً بدون الحاجة إلى مدرب محترف. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للموظفين/ات الجدد الذين ينضمون إلى اللجنة أن يستفيدوا أيضاً من هذا الدليل.

### جيم- إعداد أول تقرير للجنة الأردنية الوطنية لشؤون المرأة عن خطة العمل

يستلزم تنفيذ خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات

والفوارق بين الجنسين وأدوار كل منهما وتقييم الاحتياجات المختلفة وتحديد الفجوات لتمكين المتدربين/ات من إدماج منظور المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع مراحل تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم سياسات وبرامج التنمية، ومن تحليل البيانات من المنظور عينه والاستناد إلى المعلومات المستخلصة عند وضع خطط العمل ومتابعة تنفيذ البرامج وصياغة التقارير، لاتخاذ الإجراءات المناسبة وتطوير البرامج الخاصة بتفعيل دور النساء والرجال؛

- تدريب الموظفين/ات على مهارات الاتصال والإقناع في مجال حقوق المرأة والمساواة بين الجنسين، وكيفية تحليل الشرائح المستهدفة على مستوى المجتمع أو صنع القرار؛
- تدريب عدد من موظفي/ات اللجنة على الاضطلاع بمهام مدرّبين/ات في هذا المجال من خلال منهجية محددة وتمارين وأدوات لتدريب الموظفين/ات الجدد للجنة والمستهدفين/ات من برامجها على تعميم منظور المساواة بين الجنسين وكيفية استخدام أدوات التحليل وتقييم الاحتياجات من هذا المنظور؛
- جلسات نقاش للموظفين/ات في الوظائف الإدارية المساندة في اللجنة والصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية وهي الجهة المستضيفة للجنة، للتوعية بأهمية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من أجل تحقيق تنمية وطنية مستدامة والتعريف بحقوق المرأة

الوطنية، كما دُكر آنفاً، رصد التقدم في مؤشرات الأداء سنوياً من خلال تقييم ذاتي وإعداد تقارير بشأن ما تم تحقيقه والخطط الإصلاحية للمستقبل. ويُعتبر نظام التقييم أداة لتوجيه التقدم والمضي فيه.

وقد قامت الإسكوا بمساندة اللجنة الأردنية الوطنية لشؤون المرأة في إعداد أول تقرير كخطوة إضافية في إطار التنفيذ التجريبي للخطوة. ولم تقتصر عملية التقييم على الأشهر الاثني عشر الآتية بل شملت سنوات عدة باعتبار هذا التقرير الأول معياراً لقياس التقدم في المستقبل. وأسهم التقييم في تحديد نقاط القوة التي يمكن للجنة أن تبني عليها ونقاط الضعف التي تستدعي تدخلات لمعالجتها، وخُص إلى عدد من المقترحات للمضي في التقدم.

- أهمية العمل على بناء قدرات الآليات الوطنية المعنية بالمرأة في الدول العربية لنقل الخطة وتنفيذها في المؤسسات والوزارات الأخرى المعنية بشؤون العمل والمالية والتخطيط وغيرها؛
- أهمية الخطة في تحديد الفجوات في أداء المؤسسات العامة، والعمل على تحسين الأداء بما يخدم جميع أغراض المؤسسة وأهدافها بما في ذلك تحقيق المساواة بين الجنسين. وقد أثبتت التجربة أنه يمكن أن تسهم الخطة في سدّ ثغرات عديدة في الأداء؛

- لا يستلزم تنفيذ الخطة جهوداً إضافية وأموالاً كثيرة، إذ تدعو المقاربة إلى النظر في أعمال المؤسسة لتصويبها وتحسينها من دون متطلبات إضافية مثقلة.

وتهدف المقاربة التي تتبعها الإسكوا إلى بناء قدرات الآليات الوطنية المعنية بالمرأة وتعزيزها، وإلى مسانبتها في تحقيق أهدافها أولاً ونقل تجربتها لاحقاً إلى مؤسسات ووزارات أخرى انطلاقاً من قناعة راسخة بأن في تطبيق هكذا خطة في جميع المؤسسات فائدة كبيرة وإمكانية لدعم قضايا المساواة بين الجنسين وتعميمها.

## 5- خلاصات ودروس مستفادة

من أهم الدروس المستفادة من تطوير الخطة وتنفيذها:

- أهمية العمل على تنفيذ خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين

## 6- الخطوات التالية

أبدت آليات وطنية عدّة اهتمامها بتطبيق خطة العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المؤسسات الوطنية، ومن المفترض أن يبدأ تطبيقها في مركز الحماية والتأهيل الاجتماعي (أمان) في مؤسسة قطر للعمل الاجتماعي.



