



دليل التوازن بين الجنسين

خطوات عملية للمؤسسات في الإمارات العربية المتحدة | سبتمبر 2017



دليل التوازن بين الجنسين

خطوات عملية للمؤسسات في الإمارات العربية المتحدة

تم التطوير من قبل:
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تم التطوير لـ:
مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين

التصميم:
وكالة اس ام جي – smg-agency.co

بيانات الإصدار:
سبتمبر 2017
ISBN 978-9948-10-333-2
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للنشر، باريس

فهرس المحتويات

06	نبذة عن المؤسسات
09	رسالة الرئيسة
10	كلمة مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين
11	كلمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
13	مقدمة
15	شكر وتقدير
17	خلفية عن الدليل
20	رؤية 2021 ومستويات التقدم
25	1. خطوات عملية لتطبيق الالتزام بالتوازن بين الجنسين ومتابعته
29	2. خطوات عملية لدمج النوع الاجتماعي في السياسات والبرامج
38	3. خطوات عملية لإشراك كادر الموظفين في العمل نحو تحقيق التوازن بين الجنسين
41	4. خطوات عملية لتنفيذ التوازن بين الجنسين في المناصب القيادية
45	5. خطوات عملية لتطبيق التواصل المراعي للنوع الاجتماعي
47	ملخص
50	خاتمة
51	الملاحق
62	المراجع

نبذة عن مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين

تم تأسيس مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين عام 2015 برئاسة حرم سمو الشيخ منصور بن زايد آل نهيان، نائب رئيس مجلس الوزراء وزير شؤون الرئاسة، سمو الشيخة منال بنت محمد بن راشد آل مكتوم، ليكون جهة اتحادية ملتزمة بتكثيف جهود دولة الإمارات العربية المتحدة الهادفة لتحقيق التوازن بين الجنسين.

ويعمل المجلس على رصد واستكشاف الآليات الفعالة في مجال تقليص الفجوة بين الجنسين في كافة قطاعات الدولة، ويسعى لتحقيق التوازن بين الجنسين في مراكز صنع القرار، وتقديم المبادرات والمشاريع المبتكرة التي تساهم في تحقيق التوازن بين الجنسين، مما يعزز وضع الإمارات العربية المتحدة في تقارير التنافسية العالمية و مكانتها كمرجعاً لتشريعات التوازن بين الجنسين على مستوى المنطقة.

نبذة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي منظمة دولية تهدف إلى تعزيز السياسات الرامية إلى تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للناس حول العالم. تتكون المنظمة من 35 دولة عضوة، مع أمانة مقرها في باريس ولجنة من الخبراء من الحكومة وغيرها متخصصة في كل من مجالات عمل المنظمة. توفر المنظمة منتدى يمكن الحكومات من أن تعمل معا لتبادل الخبرات والبحث عن حلول للمشاكل المشتركة. تعمل مع الحكومات لفهم العوامل التي تقود إلى التغيير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. نقيس الإنتاج والتدفقات العالمية للتجارة والاستثمار.

كلمة الرئيسة

إن مفهوم "التوازن بين الجنسين" ليس جديداً على دولة الإمارات العربية المتحدة، بل هو جزء لا يتجزأ من مجتمعنا. وقد نالت مسيرة الدولة في هذا المجال احترام وتقدير العالم، واليوم نجني ثمار الجهود المبذولة لتحقيق هذا التوازن.

واستكمالاً لهذه المسيرة المُسْتَرَفة، يُسَعِدُنَا أن نطلق " دليل التوازن بين الجنسين " ليكون مرجعاً وأداةً شاملة تُسَاعِدُ المؤسسات الحكومية والخاصة على دعم التوازن بين الجنسين، من خلال توضيح المقاييس والخطوات الملموسة التي يجب اتباعها لتنفيذ متطلبات هذا التوازن، والموضوعة وفقاً للمعايير الدولية، بما يتفق مع القوانين المحلية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

ويتوافق هذا الدليل مع الأهداف التي تتضمنها " رؤية الإمارات 2021"، والتي تسعى إلى رفع مستوى مشاركة المرأة في المجتمع، لا سيما على الصعيد الاقتصادي، ويتضمن أفضل الممارسات والسياسيات المُسْتَجِدَّة على مزيد من التوازن بين الرجل والمرأة في ظروف العمل والمميزات والحقوق والواجبات، ليسهم بذلك في تحقيق هدف الوصول بالإمارات لقائمة أفضل ٢٥ دولة عالمياً في مؤشر التوازن بين الجنسين بحلول عام 2021.

ولا شك أن تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى تكاتف كافة الجهود نحو إنجاز خطوات فعّالة على طريق تقليص الفجوة بين الجنسين في كافة القطاعات، ما يُسهم بدوره في تعزيز المكتسبات التي حققتها الإمارات على المستوى العالمي.

وسيكون تطبيق الدليل من قبل القيادات وصنّاع القرار والمسؤولين والموظفين بالشكل الأمثل أحد العوامل الرئيسية التي ستجعل من جهود دولة الإمارات نموذجاً يُحتذى به في تحقيق التوازن بين الجنسين في مكان العمل، كما سيدعم توجهات دولة الإمارات فيما يتعلق برفع مستوى مشاركة المرأة في مجال العمل وتحقيق تكافؤ الفرص مع الرجل، وصولاً إلى أرفع المراتب بشتى القطاعات كشريك في تعزيز قدرات الوطن وبناء مستقبله. ويساهم الدليل أيضاً في تحقيق التزامات الدولة نحو أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ للأمم المتحدة، الأمر الذي يمنحها مكانةً أكثر تقدُّماً في مؤشرات التنافسية العالمية المرتبطة بتحقيق التوازن بين الجنسين، لتبقى دولة الإمارات دائماً نموذجاً يُحتذى به في هذا الشأن كما تحقّق في مجالات أخرى عديدة أحرزت فيها نجاحات مشهودة.

منال بنت محمد بن راشد آل مكتوم

رئيسة مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين

تقديم

مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين

تم تطوير " دليل التوازن بين الجنسين"، كأول دليل اتحادي من نوعه، بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، في إطار حرص مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين على بناء شراكات مثمرة وتبادل الخبرات والرؤى مع المنظمات الدولية ذات الخبرة والتجارب المُميزة.

وقد أُعد هذا الدليل على أساس العديد من التوصيات التي تبنتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في العام 2015 بشأن التوازن بين الجنسين في الحياة العامة، وتوصياتها في العام 2013 بشأن التوازن بين الجنسين في مجالات التعليم والتوظيف وريادة الأعمال، كما يعتمد على نتائج تقرير المنظمة حول مستوى التوازن بين الجنسين في دولة الإمارات والصادر في العام 2010، ويستند كذلك إلى أفضل الممارسات العالمية لدول أعضاء في المنظمة.

ويتضمن الدليل أطراً واضحة ومعايير محددة تُساعد جهات العمل على تهيئة البيئة الملائمة والداعمة للتوازن ومعالجة الفجوات سواء كانت تعني الرجل أو المرأة، كما يُقدّم عرضاً عاماً للفرص التي تضمن التنفيذ الفعّال للتوازن في إطار عمل الإدارة والآداء والسياسات، وأدوات إدارة الموارد البشرية والمبادئ التوجيهية للممارسات الجيدة والمؤشرات، بالإضافة إلى المبادئ التوجيهية لصنع السياسات التي تساهم في رسم نهج وطني يخاطب المؤسسات الحكومية والخاصة لدعم توازن الجنسين.

إن تطبيق هذا الدليل في جهات العمل من شأنه أن يساهم في تحقيق الهدف الذي أنشئ المجلس من أجله، وهو تقليص الفجوة بين الجنسين في كافة قطاعات الدولة، وضمان تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة للمشاركة في عملية التنمية المستدامة، وتحقيق رؤية الدولة في التأثير محلياً وإقليمياً وعالمياً في ملف التوازن بين الجنسين، كما يُعتبر الدليل أداة دعم للمؤشرات الوطنية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين، حيث يمكن المؤسسات من وضع المبادرات من شأنها تحقيق مؤشرات أداء أفضل في هذا المجال.

ونتقدم بالشكر إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تعاونها المثمر في هذا العمل، وإلى كافة الجهات الحكومية والخاصة في الدولة، وأعضاء مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين على مقترحاتهم القيمة خلال فترة إعداد الدليل، والتي كان لها أثر طيب في أن يخرج بهذه الصورة.

منى غانم المري

نائبة رئيسة مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين

تمهيد

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - نائب الأمين العام

تمثل المساواة بين الجنسين في الحياة العامة تحديًا على المستوى العالمي. إذ لا تزال العديد من الثغرات قائمة على الرغم من قيام الحكومات في مختلف أنحاء العالم بتطبيق الكثير من الحلول المبتكرة في مسعى لتعزيز المساواة بين الجنسين. وتجد المرأة نفسها متأخرة عن الرجل في الوصول إلى المناصب القيادية ومراكز صنع القرار في الحياة العامة والاقتصادية، بدءًا من مستوى المجتمعات المحلية إلى المستوى العالمي. وبناء على ذلك يبقى تحقيق المساواة بين الجنسين أمرًا بعيد المنال، خصوصًا على المستوى المهني في كلا القطاعين العام والخاص.

تعتبر زيادة الاستفادة من المواهب في الاقتصاد والمجتمع مهمة لتحقيق النمو الشامل وتشجيع القدرات الوطنية على التنافسية. كما أن تكافؤ الفرص العامة والاقتصادية أمام كل من الرجال والنساء هو أمر لا بد منه للوصول إلى اقتصاد ومجتمع أكثر إنصافًا واستدامة. وبالفعل، فقد ثبت أن تحقيق المساواة بين الجنسين في القطاع العام يساهم في انخفاض معدلات التفاوت بين الجنسين، كما أنه يدعم إلى حد كبير ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية. وغالبًا ما تؤدي زيادة تمكين النساء في المناصب القيادية العامة إلى الارتقاء بالمستوى المعيشي وإحداث تطورات إيجابية على صعيد الصحة والتعليم والبنية التحتية، كما يمكن أن يكون لها أثر على النمو طويل الأجل. أما في القطاع الخاص، فقد وُجد أن زيادة المساواة بين الجنسين تؤدي إلى زيادة التنافسية في سوق العمل، وتعزيز مكاسب الإنتاجية، وإيجاد مجمع مواهب يمكن لأصحاب العمل الاستفادة منه. وفي الحقيقة، كانت هناك علاقة وثيقة بين تقليص الفجوة بين الجنسين في فرص العمل في القطاعين العام والخاص لدى دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي بمعدل 12% على مدى 20 عامًا.

وللتعامل مع هذا التحدي العالمي، اعتمدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية توصية عام ٢٠١٣ بشأن التوازن بين الجنسين في مجالات التعليم والتوظيف وريادة الأعمال، إضافة إلى توصية مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام ٢٠١٥ المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الحياة العامة. هذه الأدوات، التي تم تطويرها على أساس الأدلة الوفيرة والممارسات الجيدة لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تدعو المؤسسات إلى تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين النوع بين الجنسين وصولًا إلى وضع سياسات وبرامج وخدمات أفضل وأكثر مراعاة للنوع الاجتماعي. علاوة على ذلك، وفي إطار جهودها الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين على جميع المستويات، تهدف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى العمل مع الحكومات والمؤسسات والمنظمات لتعميق تبادل الممارسات الجيدة وتقديم الأدوات والخبرات اللازمة للتعامل مع المسائل المتعلقة بالتوازن والمساواة بين الجنسين، على نطاق أوسع.

الجدير بالقول أنه يُنظر إلى المساواة بين الجنسين على أنها قضية ذات أولوية خاصة تستوجب المساهمة فيها لدى دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. حيث يهدف برنامج المرأة في الحكومة التابع لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى مساعدة الحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على تمكين النساء من المشاركة بشكل كامل في الحياة العامة، وتعزيز الأطر القانونية والمؤسسات العامة من أجل الترويج للمساواة بين الجنسين، إضافة إلى تعميم مفهوم النوع الاجتماعي في السياسة ووضع الموازنات وعمليات تقديم الخدمات.

يرسم هذا الدليل، الذي تم إعداده بالتعاون مع مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين، خارطة الطريق بالنسبة لدولة الإمارات العربية المتحدة والمؤسسات العاملة فيها من أجل الاستفادة من القدرات الكامنة المتمثلة في النساء. ويقدم الدليل الذي يستند على خبرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة من الإجراءات العملية التي يمكن لمؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة، في كلا القطاعين العام والخاص، تنفيذها لتحقيق التوازن بين الجنسين ومواصلة العمل نحو تطبيق المساواة بينهما. وتشمل هذه الإجراءات خمسة مجالات بارزة، وهي الالتزام والمتابعة، والسياسات والبرامج، ومشاركة كادر الموظفين، والقيادة، والتواصل. ونظرًا لأننا نعلم بأن التغييرات ستكون تدريجية وبأن مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة هي ذات طابع متنوع وستفضي إلى التنفيذ مع الوقت، فقد حدّد الدليل ثلاثة إجراءات ملموسة تتوزع على سلم مكون من ثلاث مستويات (البرونزي، الفضي، الذهبي)، تعمق الالتزام في كل مستوى بعد الآخر نحو التوازن بين الجنسين. وذلك يسمح للقيادة والمدراء والموظفين بمتابعة عملهم واختيار الإجراءات المتعلقة بمؤسساتهم والمفيدة لها من أجل تحقيق نتائج إيجابية بكل فعالية. وعلى الرغم من أن التوازن بين الجنسين لا يمثل إلا خطوة واحدة فقط باتجاه تطبيق المساواة بين الجنسين، إلا أن القيام بتنفيذ هذه الإجراءات من شأنه أن يساعد المؤسسات كي تصبح ممثلة حقيقية للنوع الاجتماعي، ويستفيد من زيادة الإنتاجية وتعزيز الأداء وتحسين القدرة التنافسية. والأهم من ذلك كله هو أن هذه الإجراءات ترسم الطريق نحو بيئة مهنية أكثر شمولية وتماسكًا، حيث يستطيع الأفراد التحليق بطموحاتهم، والاعتماد على دعم بعضهم البعض في تحدياتهم مع عدم المساواة، والتطلع إلى مستقبلهم المشترك مع اليقين بالألا يخلف الركب أحدًا وراءه.

إن هدفنا الشامل في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هو إعطاء دفعة للنقاش العالمي حول المساواة بين الجنسين وأن ندعم القيادة السياسية في المضي قدمًا نحو إنجاز أجندة المساواة. نود أن نشيد بمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين لاتخاذ خطوة حاسمة إلى الأمام لجعل التوازن بين الجنسين واقعًا ملموسًا.

ماري كيفينيبي

نائب الأمين العام لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

مقدمة

يعتبر دليل التوازن بين الجنسين أداة للمؤسسات العاملة في مختلف أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة، لمساعدتها على تعزيز التوازن بين الجنسين والعمل نحو تحقيق مزيد من التكافؤ بينهما، في مسعى لدعم الأهداف العامة لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين، ورؤية الإمارات 2021 على نطاق أوسع. ويسلط هذا الدليل الضوء على الآليات التي يمكن استخدامها لتحقيق مزيد من التمثيل المتوازن للجنسين داخل مختلف المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، سواء كانت مؤسسات حكومية أم شركات شبه حكومية أو تابعة للقطاع الخاص. ويشير مفهوم "التوازن بين الجنسين" المستخدم في هذا الدليل إلى "توزيع متناسو للموارد وفرص العيش بين النساء والرجال، وأو التمثيل المتكافئ للنساء والرجال".

ومن جانب آخر، وفي سياق متصل بتحقيق التوازن بين الجنسين، يشير مفهوم "العدل بين الجنسين" إلى معاملة النساء والرجال بإنصاف، وتحقيق هذا الإنصاف في المعاملة، "غالبًا ما تكون هناك ضرورة لاتخاذ إجراءات من شأنها التعويض عن الأوضاع التاريخية والاجتماعية غير المواتية التي تحرم النساء والرجال من العمل كأفراد متناسوين". وإن العدل بين الجنسين والتوازن بينهما هما خطوتان لا غنى عنهما في سبيل تحقيق التوازن بين الجنسين، ما يقتضي فعليًا "عدالة أمام القانون وتكافؤ في الفرص والتصويت (القدرة على التأثير والإسهام في وضع السياسات). وبهذا فإن مفهوم التوازن بين الجنسين يشمل العدل بينهما من حيث إتاحة فرص متكافئة للنساء والرجال للاستفادة من المعلومات والخدمات ونظام العدالة والموارد والفوائد والمسؤوليات (راجع "مسرد المصطلحات" في الملحق ١8). ونظرًا للفروق الموجودة بين الرجال والنساء، فإن معامليهما على قدم المساواة لن تفضي بالضرورة إلى نتائج متساوية، ونتيجة لذلك، هناك حالات تتطلب القيام بإجراءات خاصة وإيجابية لضمان قدرة جميع الأفراد داخل مؤسسة ما - من الرجال والنساء - على استغلال قدراتهم الكاملة. يبحث هذا الدليل في الطرق التي يمكن من خلالها دعم الرجال والنساء على حد سواء داخل مكان العمل، كي يستفيد الجميع من نتائج متساوية دون حدوث تمييز بين الجنسين.

يهدف هذا الدليل إلى دعم دولة الإمارات العربية المتحدة في العمل لكي تصبح نموذجًا عالميًا في التوازن بين الجنسين في مكان العمل، من خلال تحقيق مشاركة كاملة وعادلة للرجال والنساء معًا في المؤسسات العاملة في الدولة، بما في ذلك المناصب القيادية ومراكز صنع القرار.

إن العمل على سد الفجوات الموجودة بين الجنسين ليس بالأمر الجديد على دولة الإمارات العربية المتحدة، فهناك أمثلة كثيرة، بالفعل، على تقدم الدولة في هذا المجال. حسب تقرير الفجوة بين الجنسين لعام 2016 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة الآن واحدة من الدول الرائدة في الجوانب المتعلقة بالمستوى التعليمي والصحي للمرأة. ويوفر الأداء القوي في هذه الجوانب أساسًا متينًا للتعامل مع التحديات والفجوات المتبقية في الجوانب الأخرى وتعزيز الفرص الموجودة.

وتستند الخطوات العملية المشار إليها في هذا الدليل إلى توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في الحياة العامة في عام 2015، والتي تقدم نظرة شاملة عن كيفية قيام الدول بالتعجيل في تحقيق التوازن بين الجنسين ودعم المبادرات المعنية بالنوع الاجتماعي، بناءً على مدخلات من الدول الأعضاء والدول الشريكة (بما فيها بعض الدول من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا).

ليست هناك طريقة وحيدة لتحقيق التوازن بين الجنسين. ومع ذلك، ولدعم تنفيذ هذا المطلب، يقترح هذا الدليل خارطة طريق خاصة بإحراز التقدم تركز على منهاج تدريجي باستخدام مستويات التقدم، إنه منهاج تم تصميمه خصيصًا لتمكين المؤسسات من اختيار إجراءات محددة باعتبارها الأكثر أهمية وفائدة بالنسبة لها، ورسم مسارها بكل فعالية نحو التغيير.

يقدم هذا الدليل إطار عمل من شأنه أن يساعد صناع القرار والمؤسسات داخل دولة الإمارات العربية المتحدة على تنفيذ إجراءات ملموسة تستند إلى النتائج كي يصبحوا من ممثلي التوازن بين الجنسين. كما أنه يوفر روابط بين الإجراءات الرئيسية الملموسة ومستويات التقدم الثلاثة، البرونزي والفضي والذهبي، التي تحدد مراحل نضج التوازن بين الجنسين والإنجازات ذات الصلة.

كما يطرح هذا الدليل معلومات حول الطريقة التي يمكن لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين من خلالها دعم المؤسسات في الوصول إلى أهدافها المتعلقة بتحقيق التوازن بين الجنسين. كما أنه يقدم وصفًا للمتطلبات التي يشترط توفرها في المؤسسة لتصبح مؤهلة للوصول إلى المستويات المختلفة من شهادة التوازن بين الجنسين.

شكر وتقدير

لإنجاز هذا الدليل، كان لزاماً علينا جمع معلومات حديثة من المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإجراء أبحاث أساسية شاملة حول الموضوع. ففي ديسمبر 2016، عقدنا 25 اجتماعاً في دبي بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين، بمشاركة مؤسسات من مختلف المستويات الحكومية وشركات القطاع الخاص والشركات التابعة للدولة والمؤسسات الأكاديمية. وتقدر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين الأهمية البالغة لمساهمات المؤسسات ومشاركتها، والتي كانت بمثابة حجر أساس في إعداد هذا الدليل.

جُمعت المعلومات المتعلقة بموضوع هذا الدليل من خلال مقابلات مع المسؤولين والخبراء والمدراء بدولة الإمارات العربية المتحدة التالية أسماؤهم:

- أعلام الأميري، مدير الرواتب وشؤون الموظفين، هيئة الطرق والمواصلات
- أعلام اللمكي، مدير إدارة البحوث والتنمية، الاتحاد النسائي العام
- أحمد محمد جابر السويدي، أخصائي معرفة، وزارة شؤون الشباب
- أسماء البلوشي، مدير البحوث والسياسات التنفيذية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
- أصيلة الكلبياني، رئيس قسم العلاقات الأسرية، مؤسسة التنمية الأسرية
- أمل العزاهم، خبيرة اجتماعية، مؤسسة التنمية الأسرية
- إيمان حارب، مدير إدارة الحماية الاجتماعية، وزارة تنمية المجتمع
- تركية المري، مدير مراجعة الحسابات، الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب
- جنان المدفعي، مدير إدارة الموارد البشرية، الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية
- حصة تهلك، مستشارة، وزارة تنمية المجتمع
- راشد الصادق، مدير إدارة الشؤون المالية والمحاسبة، بروكتر آند غامبل
- راشد الطنجي، نائب وزير الدولة للتسامح
- رشا صالح، خبيرة في الشؤون الدولية، وزارة الموارد البشرية والتوطين
- ريم الزرعوني، خبيرة في السياسات العامة، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل
- ريم العوايب، مدير إدارة الموارد البشرية، هيئة تنمية المجتمع
- شيخة الحداد، رئيسة اللجنة النسائية بشركة بترول الإمارات الوطنية، إينوك
- شيخة الشعفوري، رئيس قسم إسعاد المرأة، الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب
- صالح حجلة، مستشار تطوير الشركات، المجلس الأعلى للأمومة والطفولة
- عائشة العلي، مدير التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
- عائشة المدفع، مسؤول البرامج والبحوث، مؤسسة دبي للمرأة والطفل
- عائشة المنصوري، مدير قسم شؤون المرأة والطفل، وزارة الخارجية والتعاون الدولي
- علي حمدان أحمد، مدير إدارة المنظمات المالية الدولية، وزارة المالية
- فاطمة ديماس، مدير أول الاتصال الداخلي، هيئة كهرباء ومياه دبي
- فاطمة النعيمي، أخصائي مؤتمرات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية
- د. كلثوم البلوشي، مدير إدارة المستشفيات، وزارة الصحة
- منصور البلوشي، الرئيس التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي، وزارة شؤون الشباب
- منى الشحي، متخصصة في الدعم المجتمعي، مؤسسة التنمية الأسرية

- منى الهاشمي، باحثة، المجلس الأعلى للأمومة والطفولة
- د. مي الدباغ، أستاذ مساعد في البحوث الاجتماعية والسياسات العامة، جامعة نيويورك – أبوظبي
- مها خميس، رئيسة بحوث الاستشارات القانونية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
- موزة العامري، مدير إدارة التنمية الأسرية، وزارة تنمية المجتمع
- ناصر بن خرياش، دائرة الموارد البشرية – نائب رئيس أول للتطوير وخدمة العملاء، مجموعة الإمارات
- د. نورة محمد، رئيسة الأساتذة، جامعة زايد
- نوف السويدي، مدير إدارة التخطيط الإستراتيجي والأداء، هيئة تنمية المجتمع
- هالة سالم، مستشارة في التنمية المجتمعية، المجلس التنفيذي لإمارة دبي

يتوجه مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين بجزيل الشكر الى هالة شاش، مستشارة، وحنان المرزوقي، مدير قسم العلاقات الدولية بالهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء بدولة الإمارات، على مساهمتهما ودعمهما لتطوير الدليل. كما يشكر ألكساندرا موسافيزاديه على مشاركتها القيمة خلال المقابلات.

وقد تمت الاستفادة من مساهمات مراجعي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تطوير هذا الدليل:

- د. يون كيونغ كيم، زميلة باحثة، مركز أبحاث المساواة المجتمعية بين الجنسين، المعهد الكوري لتنمية المرأة
- السيدة روزا غورون إرلينغسدوتتر، كبيرة المستشارين في المساواة بين الجنسين، وزارة الشؤون الاجتماعية، آيسلندا
- د. فاي شميدت، كبيرة المستشارين، إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، كندا

وترأست المشروع رولا سيلا، منسقة المساواة بين الجنسين في الحياة العامة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلى جانب إلينا جينتي، منسقة النوع الاجتماعي في ملف الحوكمة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. كما ساهمت في دعم المشروع فيانا جوردانت، محلل سياسات أول في قسم الشؤون المؤسسية. وتم تقديم الدعم الإستراتيجي من طرف تانيا تيبيلوفا، مديرة وحدة تطبيق السياسات المرتبطة بالنوع الاجتماعي في إدارة الحوكمة العامة. كما قام مارتن فروست، رئيس قسم الشراكة ومراجعات الحوكمة، وولف ألتيير، مدير إدارة الحوكمة العامة، بتوفير التوجيه طوال فترة المشروع.

كما استفاد الدليل بشكل كبير من الدعم التحريري والمساهمة في إعداد المسودات التي قدمتها كيت بروكس، وآدي ايروين وجيوه بيغانزولي، وهم من إدارة الحوكمة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والدكتورة فاي شميدت من منظمة التميز المؤسسي بكندا.

خلفية عن الدليل

لماذا يعتبر التوازن بين الجنسين مهمًا لدولة الإمارات العربية المتحدة؟

تعكس رؤية الإمارات 2021 التزام حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة وقيادتها الرشيدة بتطوير التوازن بين الجنسين كأداة لتمكين ومشاركة الرجل والمرأة معاً.

يتمثل الهدف العام لدولة الإمارات العربية المتحدة بأن "تكون ضمن أفضل دول العالم بحلول عام 2021". وينطوي ذلك على تحقيق مشاركة كاملة وعادلة للرجال والنساء في مؤسسات الدولة، ويشمل ذلك تولي المناصب القيادية ومراكز صنع القرار. وتعتبر رؤية الإمارات 2021 دعوة إلى اتخاذ خطوات عملية لبناء مجتمع متلاحم محافظ على هويته، ومجتمع آمن وقضاء عادل، واقتصاد معرفي تنافسي، ونظام تعليمي رفيع المستوى، ونظام صحي بمعايير عالمية، وبيئة مستدامة وبنية تحتية متكاملة. ولدعم ذلك، تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية (KPIs) المحاور المهمة من خلال الإشارة إلى ما سيتم قياسه والأهداف التي يجب تحقيقها. ويعد التوازن بين الجنسين مكوناً مهماً لمؤشري أداء رئيسيين يهدفان إلى تعزيز إيجاد مجتمع متلاحم محافظ على هويته (راجع الملحق 6):

1. **مؤشر التلاحم المجتمعي:** يتعلق هذا المؤشر بـ "مدى التلاحم المجتمعي بين الأفراد في دولة الإمارات العربية المتحدة بالاعتماد على المحاور التالية: التماسك الأسري، التعليم والثقافة، العدالة، الأمن، المشاركة والانتماء الوطني". وسيسفر كل تقدم منجز في تطبيق التوازن بين الجنسين عن تعزيز روح الانتماء إلى الوطن لدى الرجال والنساء على حد سواء. كما سيكون لهذه العوامل تأثيرات إيجابية على جميع المحاور المختلفة التي تدرج تحت مفهوم التلاحم المجتمعي.
2. **مؤشر السعادة:** يُقاس هذا المؤشر من ناحية تقييم الفرد لمستوى المعيشة والرضا عن الحياة، من خلال استطلاع الرأي عن مدى شعور الأفراد بالسعادة والرضا في حياتهم، وبالاستناد لمحاور محددة مثل مستوى الدخل (نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي)، متوسط العمر الصحي المتوقع، الدعم الاجتماعي، الكرم، انعدام الفساد، وحرية اتخاذ القرارات الحياتية. ويعمل التوازن بين الجنسين على زيادة الدعم وتعزيز السعادة لدى جميع الموظفين في مكان العمل، ويمنح الرجال والنساء الحرية في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياتهم الشخصية.

ولمتابعة التوازن بين الجنسين، يوجد هناك نوعان من المؤشرات التي تلعب دوراً في هذا الأمر: (1) تلك المؤشرات التي تطرقت إليها رؤية الإمارات 2021 (2) المؤشرات الوطنية المصممة حديثاً لتحقيق التوازن بين الجنسين. تركز مؤشرات التوازن بين الجنسين على تعزيز التقدم وقياسه في جوانب رئيسية ثلاثة:

1. تولي المرأة لمناصب قيادية عليا
2. تمثيل المرأة في مجالات تقنية ومتخصصة
3. تهيئة أماكن عمل تدعم التوازن بين الجنسين

وقد تم تحديد مؤشر خاص لكل من مؤشرات التوازن بين الجنسين، بحيث يكون له نطاق قياس ويقوم بوصف مستويات التطوير للمواضيع المستهدفة (انظر الملحق 7).

مؤشرات التوازن بين الجنسين قابلة للتطبيق ضمن مؤسسات القطاعين العام والخاص على حد سواء. فإن تطبيقها سينتج أولاً في الهيئات الاتحادية، ثم الجهات المحلية، وصولاً إلى تطبيقها داخل مؤسسات القطاع الخاص. وسيتمثل مدراء كل مؤسسة المسؤولة عن الإبلاغ عن التقدم المحرز والوصول إلى أهداف معينة مرتبطة بكل مؤشر من مؤشرات التوازن بين الجنسين والمؤسسة نفسها.

برز تمثيل المرأة بشكل كبير في بعض المجالات المهنية، إلا أن نسبة مشاركتها تأخرت في مجالات أخرى وفي المناصب القيادية. وتواجه الكثير من النساء تحديات في محاولة الموازنة بين العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتقهن تجاه الأسرة. ويعد التعامل مع هذه الأنواع من المشاكل مهماً لنجاح التوازن بين الجنسين. وغالباً ما تعتبر المرأة محور التركيز الأساسي عند العمل على تحقيق التوازن بين الجنسين نظراً لتمثيلها المتفاوت في القوة العاملة مقارنة بالرجل. ومع ذلك، فإن تمثيل الرجال، خصوصاً في المجالات ذات الحضور النسوي الطاغي (مثل التمريض والتعليم الأساسي والخدمات الاجتماعية وغيرها)، هو جزء مهم من تحقيق التوازن بين الجنسين أيضاً. وهذا الأمر بالغ الأهمية لإيجاد بيئة عمل متنوعة وشاملة وأكثر تنافسية.

ومن هنا، يحاول هذا الدليل دعم المؤسسات في تمكين الرجال والنساء على حد سواء للمشاركة على نحو فعال في كافة القطاعات، بما فيها تلك القطاعات التي يطغى عليها حضور الرجال أو النساء، بطريقة أكثر توازناً.

ومن خلال العمل لتحقيق التوازن بين الجنسين، فإنه يمكن تلبية احتياجات وأولويات جميع العاملين في أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة. لكن ذلك يتطلب القيام بتعزيز السياسات والقوانين والبرامج والخدمات والممارسات والإجراءات المراعية للنوع الاجتماعي. وسيؤدي تنفيذ ما سبق إلى خلق مؤسسات أفضل، تمتلك قدرة أكبر على الإسهام في نهضة الدولة، وتحقيق قدر أعلى من الرفاهية المجتمعية.

على من ينطبق هذا الدليل، وكيف يدعم تعزيز التوازن بين الجنسين في مختلف المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

يصف الدليل المناهج والإجراءات التي يمكن اتخاذها لبلوغ أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية ومؤشرات التوازن بين الجنسين لدولة الإمارات العربية المتحدة. وتطبق التوصيات الواردة في هذا الدليل على جميع الموظفين، ولكن مسؤولية تطبيقه تقتصر على

- قيادات الإدارة العليا، مثل المدراء العموم ووكلاء الوزارة
- المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة
- مدراء أقسام الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة.

هذا ليس تقريراً، ولكنه دليل عملي عن كيفية تطوير العمل على التوازن بين الجنسين في دولة الإمارات العربية المتحدة. فهو يضم أمثلة عملية للطرق والمناهج التي تتبعها دول أخرى من أجل إحراز التقدم على صعيد التوازن بين الجنسين، كما أنه يقدم موارد يمكن الاستفادة منها في دعم عمل دولة الإمارات العربية المتحدة، إلى جانب مناهج مقترحة لتحقيق التوازن بين الجنسين على مستوى الدولة.

هناك خمس محاور رئيسية لإحراز التقدم في مجال التوازن بين الجنسين:

1. الالتزام والمراقبة
2. دمج الجنسين في السياسات والبرامج (سياسات إدارة الموارد البشرية، موازنات مستجيبة للنوع الاجتماعي، وغيرها)
3. تعزيز مشاركة الكوادر التي تراعي الفروق بين الجنسين
4. تحقيق التوازن بين الجنسين في القيادة
5. التواصل المراعي للجنسين (راجع المخطط 1).

ويكمن المتطلب الأساسي للتعامل مع هذه المحاور في صياغة إستراتيجية للتكافؤ بين الجنسين في مكان العمل، بحيث يمكن دمجها أو ربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة. ويجب أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الرؤية الوطنية وإستراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة، وأن تحدد كيفية إنجازها لذلك.

يقدم هذا الدليل معلومات حول الطريقة التي يمكن لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين من خلالها دعم المؤسسات في الوصول إلى أهدافها المتعلقة بتحقيق التوازن بين الجنسين. كما أنه يقدم وصفاً للمتطلبات التي يشترط توفرها في المؤسسة لتصبح مؤهلة للوصول إلى المستويات المختلفة من شهادة التوازن بين الجنسين.

المخطط 1. العوامل الرئيسية لتحقيق التوازن بين الجنسين



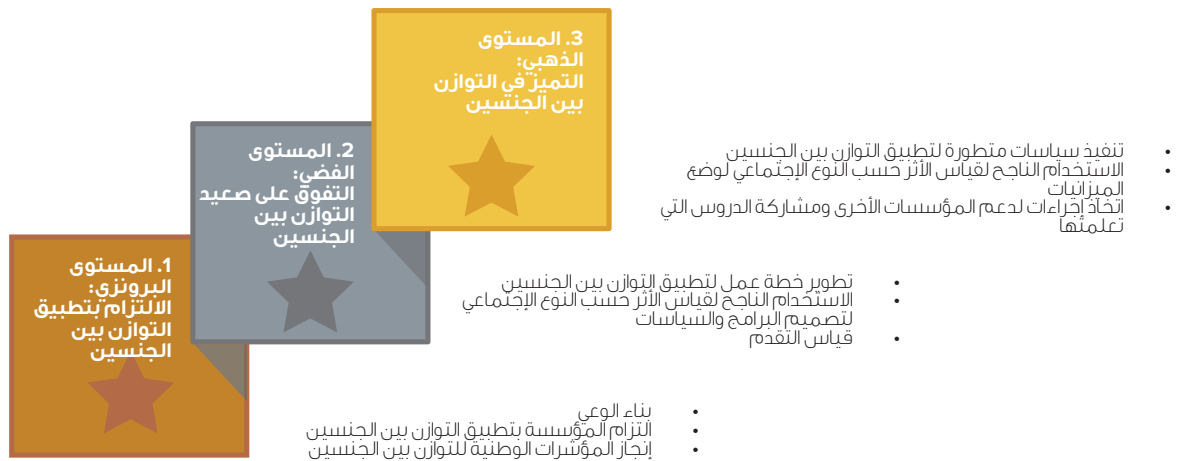
ملاحظة مهمة لاستخدام هذا الدليل

يهدف تحقيق التوازن بين الجنسين إلى إحداث تغييرات مهمة على الصعيد المؤسسي، وهو ما يقتضي اتخاذ إجراءات في العديد من المجالات. وبالمقابل، تجدر الإشارة إلى عدم وجوب تنفيذ جميع الإجراءات المقترحة من طرف جميع المؤسسات، ولا القيام بجميع الإجراءات في آن واحد. لكن المطلوب هو إيجاد منهاج مخطط له بعناية ومصمم ليتناسب مع احتياجات كل مؤسسة على حدة. كما يحدد الخطوات العملية التي يتوجب اتخاذها وترتيب هذه الخطوات.

رؤية 2021 ومستويات التقدم

خلق بيئة عمل تراعي الفروق بين الجنسين ووضع سياسات وإستراتيجيات منسجمة تمكن من القيام بذلك هي أمور تعزز تحقيق اثنين من أهداف رؤية الإمارات 2021، وهما: التلاحم المجتمعي والاقتصاد المعرفي التنافسي. ويوضح المخطط 2 نطاقاً محفزاً لتوجيه جهود المؤسسات نحو تعزيز التوازن بين الجنسين، إضافة إلى إبراز الإجراءات التي يتوجب اتخاذها.

المخطط 2. مستويات التقدم



تبدأ كل مؤسسة عند المستوى البرونزي، وقد تتقدم لتصل إلى المستوى الفضي والذهبي مع مرور الوقت. ويعتمد كل مستوى على العمل الذي تم في المستوى الذي يسبقه، بطرق تهدف إلى دعم المؤسسات بينما تتبنى مناهج أكثر شمولية وعمقاً لتحقيق التوازن بين الجنسين.

يتعين على جميع المؤسسات السعي لتحقيق المستوى البرونزي كأدنى التزام بالتوازن بين الجنسين، ولكن يجب أيضاً تشجيعها ودعم جهودها الرامية للوصول إلى المستويين الفضي والذهبي. ويصف القسم التالي الإجراءات المطلوبة في كل مستوى وكيفية التأكد من اتباع المؤسسات للمنهج الصحيح.

المستوى الأول – البرونزي: الالتزام بتطبيق التوازن بين الجنسين

يعرّف المستوى البرونزي بالمؤسسات وبدؤها العمل على تطبيق التوازن بين الجنسين. وللحصول على هذا التقدير، يجب على المؤسسات تحقيق نجاح في جميع المحاور التالية:

1. بناء الوعي

إن الخطوة الأولى في تعزيز التوازن بين الجنسين هي بناء الوعي في أوساط الموظفين حول ماهية التوازن بين الجنسين، وأهميته، والطريقة التي يمكن للمؤسسة من خلالها الموازنة مع الأهداف الوطنية المتمثلة في تحقيق التوازن بين الجنسين بحلول عام



المستوى البرونزي:
الالتزام بتطبيق التوازن بين الجنسين

2021 والأعوام التي تليه. هناك العديد من الطرق لبناء الوعي في مؤسسة ما، وتشمل: حملات التواصل، ودمج معلومات عن التوازن بين الجنسين في برامج توجيهية للموظفين الجدد، ودمج التوازن بين الجنسين في برامج التدريب والتطوير الإشرافي والإداري وبرامج للإشادة بأنشطة التوازن بين الجنسين داخل المؤسسة، وغيرها.

وبغض النظر عن الطريقة أو الطرق المستخدمة، إلا أن المهم هو أن تكون المؤسسة قادرة على إثبات بأنها اتخذت خطوات باتجاه بناء الوعي بمفهوم التوازن بين الجنسين لدى جميع الموظفين، رجالاً كانوا أم نساءً، على جميع المستويات داخل المؤسسة.

وسيزيد هذا الوعي مدى التركيز على معرفة الفرد وقبوله بالتوازن بين الجنسين. لكن هناك نوع آخر من الوعي يتوجب على المؤسسات بالمستوى البرونزي إثباته، وهو الوعي بنقاط القوة وفرص تطبيق التوازن بين الجنسين، إلى جانب التحديات ونقاط الضعف.

يمكن للمؤسسات ذات المستوى البرونزي إظهار استخدامها للأدوات تحليل الوضع الراهن للمؤسسة بغرض إجراء دراسات تساعد على تحديد الفرص والتحديات (مثل الجوانب التي يمكن تغييرها لتعزيز التوازن بين الجنسين). وسيضعها هذا الوعي المؤسسي في طريقها نحو المستوى الثاني (الفضي).

2. التزام المؤسسة بتطبيق التوازن بين الجنسين

بالإضافة إلى بناء الوعي، يتوجب على المؤسسات في المستوى البرونزي إظهار التزامها بتعزيز التوازن بين الجنسين وتطويره لديها. وبالحد الأدنى، ستقوم هذه المؤسسات بإظهار التزامها من خلال:

- تعيين أحد الخبراء في النوع الاجتماعي بصفة ممثل التوازن بين الجنسين في المؤسسة: يجب عدم الاكتفاء باختيار هذا الشخص، ولكن المطلوب هو أن تقوم المؤسسة بإظهار نشاط داعم للتوازن بين الجنسين (على سبيل المثال من خلال توثيق الإجراءات التي تم تطبيقها لتعزيز التوازن بين الجنسين في المؤسسة).
- اتخاذ خطوات ملموسة لتعزيز التوازن بين الجنسين: لا يطلب من المؤسسات في هذا المستوى امتلاك خطة عمل لتطبيق التوازن بين الجنسين، حيث تكون مؤسسات المستوى البرونزي قادرة على إثبات بأنها قد استخدمت التحليل الذاتي للتعرف على طرق من شأنها دعم التوازن بين الجنسين لديها. يجب على هذه المؤسسات أن تمتلك القدرة لتحديد الخطوات السريعة والمبدئية التي اتخذتها لضمان الحصول على نتائج سريعة مع تنفيذ إجراء أو مشروع واحد على الأقل بشكل كامل. كما يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على إظهار إلى أي مدى تم دعم هذا العمل (دعمه بالوقت أو الموظفين وغير ذلك) وامتلاك بيانات تثبت النتائج التي وصلت إليها. على سبيل المثال، قد تتضمن المشاريع أو الإجراءات اتخاذ تدابير لتحسين الموازنة بين العمل والحياة من خلال دعم استخدام خيارات عمل مرنة، وإنشاء مكان خاص للرعاية بالأطفال داخل المؤسسة، أو وضع برنامج إرشاد لدعم الموظفين اللواتي يرغبن بالتطور في وظائفهن وصولاً إلى مناصب إدارية عليا، إلخ.

3. إنجاز المؤشرات الوطنية للتوازن بين الجنسين

ستعمل المؤسسات في المستوى البرونزي على إثبات اتخاذها لإجراءات عملية لمراقبة كل واحد من المؤشرات الوطنية ذات العلاقة بالتوازن بين الجنسين والإبلاغ عنه (راجع الملحق 6).

تستطيع المؤسسات الوصول إلى المستوى الفضي من خلال البناء على النجاحات التي حققتها في المستوى البرونزي بطرق هادفة ومدروسة بشكل أكبر.

المستوى الثاني - الفضي: التفوق على صعيد التوازن بين الجنسين

1. تنفيذ خطة عمل لتطبيق التوازن بين الجنسين

في المستوى الفضي، يتوجب على المؤسسات امتلاك خطة عمل ناجحة لتطبيق التوازن بين الجنسين. وتحدد هذه الخطة الإجراءات الشاملة التي ستتخذها المؤسسة بغرض تعزيز التوازن بين الجنسين، وستضم جميع

عناصر الخطط المعدة بعناية، والتي تتمثل في:

- أوصاف واضحة لما ينطوي عليه كل إجراء
 - السبب وراء أهمية كل إجراء (أهدافه مثلًا)
 - الأهداف المهمة التي سيتم إنجازها خلال مرحلة التنفيذ
 - الالتزام تجاه تحقيق النجاح، والموارد (الوقت، الموظفين، التمويل، وغيرها)
 - الدعم (على سبيل المثال: إدارة التغيير، التواصل، العلاقات مع الجهات المعنية)
 - التدابير التي يمكن استخدامها لمراقبة التقدم المحرز.
 - توفير التدريب اللازم لدعم الإجراءات المنصوص عليها في الخطة.
- وبينما يتمثل الهدف النهائي في إحراز التقدم في تنفيذ خطة العمل، إلا أنه يتوجب



المستوى الفضي:
التفوق على صعيد التوازن بين الجنسين

على المؤسسات في إطار سعيها للوصول إلى المستوى الفضي بأن تُظهر بأنها وضعت خطة عمل وبأنها قامت بمبادرات حول التوازن بين الجنسين، إلى جانب تلك التي نفذتها في المستوى الفضي. تم اقتراح العديد من الإجراءات في هذا الدليل، ويمكن الاستفادة من هذه الإجراءات لمساعدة المؤسسات على تحديد نوع الإجراءات التي تستطيع اتخاذها.

2. الاستخدام الناجح لقياس الأثر حسب النوع الاجتماعي (GIAs) لتصميم البرامج والسياسات

يجب على جميع مؤسسات المستوى الفضي القيام بما لا يقل عن ثلاثة تقييمات أثر حسب النوع الاجتماعي (سيتم مناقشتها في الفصول القادمة) إما للبرامج أو للسياسات. كما ينبغي أن تكون المؤسسات قادرة على تحديد الآلية التي تم فيها عقد تقييمات الأثر حسب الجنس، والنتائج التي وصلت إليها، والكيفية التي استخدمت فيها هذه النتائج لتحسين التوازن بين الجنسين وتشجيع مكان عمل داعم بشكل أكبر.

3. قياس التقدم

تستطيع مؤسسات المستوى الفضي إظهار تقدمها من خلال البيانات التي تقوم بجمعها وتحليلها. فهي تعمل أكثر بكثير من مجرد قياس مؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية الخاصة بالتوازن بين الجنسين (المطلوب في المستوى البرونزي) والإبلاغ عنها. حيث سيكون في متناول هذه المؤسسات عدد أكبر من إستراتيجيات القياس المتطورة، علاوة على اتخاذ خطوات لبناء قدرات قياس داخلية لديها.

يترتب على مؤسسات المستوى الفضي جمع وتحليل البيانات المقسّمة حسب النوع الاجتماعي وإجراء دراسات أساسية حول التوازن بين الجنسين. ويجب أن تظهر البيانات المختارة أو المجموعة التقدم على صعيد التوازن بين الجنسين في محاور مختلفة، ويمكن لاستطلاعات آراء الموظفين أن تكون أدوات مفيدة، تحليل بيانات الموارد البشرية الموجودة مثلًا، ويتوجب على المؤسسات التخطيط للآلية التي سيتم من خلالها جمع البيانات ومتابعتها وتحليلها على مدار الوقت، واستخدام جمع البيانات كمكوّن واضح من مكونات خطة عمل المؤسسة المتعلقة بتطبيق التوازن بين الجنسين. ويجب أن تمتلك المؤسسات القدرة على عرض خطة لمتابعة معيارية ومنظمة للتوازن بين الجنسين بدلاً من اللجوء إلى تقييم منفرد يعتمد على نقطة واحدة في كل فترة زمنية محددة (أن تكون المراقبة مستمرة

المستوى الثالث - الذهبي: التميز في التوازن بين الجنسين

مثلاً). ويتوجب أن تكون مؤسسات المستوى الفضي قادرة على إثبات صلاحية البيانات التي تقوم بجمعها أو تحليلها، وإظهار الطريقة التي ستستخدم بها هذه البيانات لدعم أعمالها.



المستوى الذهبي:
التميز في التوازن بين الجنسين

تحصل عليه المؤسسات التي تقوم بتنفيذ أفضل الممارسات لتحقيق التوازن بين الجنسين. يجب على هذه المؤسسات الاستيفاء بمتطلبات كلا المستويين البرونزي والفضي، ومواصلة سعيها لتحقيق النجاح في جميع المحاور التالية:

1. تنفيذ سياسات متطورة لتطبيق التوازن بين الجنسين

ستستمر مؤسسات المستوى الذهبي في تحسين وتطبيق خطة العمل المتعلقة بتطبيق التوازن بين الجنسين التي قامت بتصميمها في المستوى الفضي، وتستطيع إظهار تنفيذ ناجح لهذه الخطة. وإلى جانب ذلك، تستطيع المؤسسات عرض الآلية التي ستبناها لمراجعة خطتها على مدار الوقت وزيادة أنواع الإجراءات التي ستتخذها لدعم التوازن بين الجنسين. وعلى الرغم من إمكانية اتخاذ هذه الإجراءات في جوانب عديدة، إلا أن إنجازات المؤسسات يجب أن تشمل كل واحدة من النقاط التالية بغرض تحقيق المستوى الذهبي:

- إثبات أخذ التوازن بين الجنسين بعين الاعتبار في إجراءات الشراء من خلال التأكد بأن اختيار المؤسسات من الموردين أو مقدمي الخدمات لديهم التزام قوي تجاه مسألة التوازن بين الجنسين.
- امتلاك منهاج ذي أساس متين للتدريب على التوازن بين الجنسين، مع القدرة على إظهار أنشطة تدريب وتطوير مكتملة، وتستطيع هذه المؤسسات عرض آلية دمجها للتوازن بين الجنسين في جميع البرامج التعليمية الخاصة بها (كدمجها في التدريب الإداري والقيادي وغير ذلك).
- إثبات بأن المؤسسات عادة ما تقوم بتنفيذ استطلاعات لآراء الموظفين باستخدام بيانات مقسّمة حسب الجنس، والعمل بمقتضى نتائج هذه الاستطلاعات. وتستطيع إظهار بأن المؤسسات تستخدم هذا النوع من مدخلات الموظف لبناء أماكن عمل أفضل وداعمة للرجال والنساء على حد سواء.
- تمثيل قوي لكل من الرجال والنساء في أعلى المناصب، إضافة إلى خطة فعالية للتأكد من احراز المؤسسات لتمثيل جيد لكلا الجنسين في مجموعة المرشحين، الموظفين الذين سيتم ترقيتهم للإيفاء بالاحتياجات المستقبلية (على سبيل المثال: سيتم دمج التوازن بين الجنسين في جميع جهود التخطيط).
- نظام لاستلام القضايا المتعلقة بالتوازن بين الجنسين، والتي يتعرف عليها الموظفون، وتوثيقها والتعامل معها.

2. الاستخدام الناجح لقياس الأثر حسب النوع الاجتماعي لوضع الموازنة

في الوقت الذي تقوم فيه مؤسسات المستوى الفضي بإثبات استخدامها لتقييمات الأثر حسب النوع الاجتماعي بغرض تصميم السياسات والبرامج، يتوجب على مؤسسات المستوى الذهبي أن تخطو إلى الأمام، حيث تستطيع مؤسسات المستوى الذهبي إظهار استخدامها الفعال لتقييمات الأثر حسب النوع الاجتماعي في وضع الميزانيات الخاصة بها (فهي تستطيع مثلاً إثبات الخطوات التي اتخذتها، ووصف الطريقة التي تؤثر بها هذه التقييمات على الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في وضع ميزانياتها وتخصيص مواردها).

3. اتخاذ إجراءات لدعم المؤسسات الأخرى ومشاركة خبرتها

مؤسسات المستوى الذهبي هي التي تقوم بتنفيذ أفضل الممارسات وتمتاز بحصولها على معدلات نجاح مرموقة في جهودها الموجهة نحو التوازن بين الجنسين، علاوة على إظهارها لمستوى عالٍ من الالتزام في هذا المجال. وبناءً على هذه النجاحات، تمتلك هذه المؤسسات القدرة على أن تكون نموذجًا يحتذى به ومرجعًا تعليميًا للمؤسسات الأخرى.

ويمكن القيام بذلك من خلال طرق كثيرة:

- عرض عمل المؤسسة في الجانب المتعلق بالتوازن بين الجنسين في المؤتمرات والفعاليات التعليمية الأخرى
- كتابة دراسة حالة حول عمل المؤسسة المتعلق بالتوازن بين الجنسين وتقديمها لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين لدمجها في المواد التعليمية المخصصة للاستخدام في أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة
- الجاهزية للمشاركة في الجولات الدراسية التي تقيمها مؤسسات أخرى تسعى للتعلم من الطرق التي اتبعتها هذه المؤسسة
- العمل كموجه للمدراء الذين يواجهون التحديات

ومن خلال القيام بذلك، ستنتقل مؤسسات المستوى الذهبي بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو تنفيذ توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في الحياة العامة، التي تدعو المؤسسات إلى "تعزيز التعاون الدولي من خلال الاستمرار في مشاركة المعارف والدروس التي تعلمتها، إلى جانب الممارسات الجيدة المتعلقة بالتوازن بين الجنسين، وتعميم المبادرات في المؤسسات العامة".

1. خطوات عملية لتطبيق الالتزام بالتوازن بين الجنسين ومتابعته

تشير آليات الالتزام بالتوازن بين الجنسين ومتابعته إلى الخطوات العملية التي تتخذها المؤسسات لوضع المعايير وتحديد المسؤوليات والتأكد من امتثال الموظفين لها، ويعتبر إنشاء هذه الآليات جزءاً أساسياً من إستراتيجية المؤسسة. وكخطوة أولى، يتوجب تحديد الرؤساء والأدوار التي سيضطلعون بها.

لَمَ هي مهمة؟

يستطيع كافة الرؤساء (المشرفون، المدراء، كبار المدراء، المدراء التنفيذيون، وغيرهم) دعم التوازن بين الجنسين من خلال اعتماده في أعمالهم اليومية، فالرسائل التي يرسلونها إلى موظفيهم، والطريقة التي يعملون بها لتعزيز التوازن بين الجنسين ضمن نطاق مسؤولياتهم، والتوقعات التي يضعونها لموظفيهم، والآلية التي يُشركون من خلالها التوازن بين الجنسين في صنع القرارات المهمة وغيرها؛ كلها أمور يمكن الاستفادة منها لإحداث أثر إيجابي في الجوانب المتعلقة بالتوازن بين الجنسين. ويجب على المدراء ضمان التنسيق على الصعيدين الأفقي والعمودي. كما يتوجب تحديد التزامات واضحة للرؤساء والمدراء على اختلاف المستويات.

ولدعم الالتزام الفعال بتطبيق التوازن بين الجنسين، فإنه من الضروري اتباع آليات متابعة وتحليل مناسبة. إذ تعتبر متابعة تطبيق التوازن بين الجنسين وظيفة مستمرة تهدف بالأساس إلى توفير مؤشرات تقدم أو تقصير مبكرة للإدارة والأطراف الرئيسية المعنية بتحقيق النتائج المرجوة، والمتعلقة بمجمل مؤشرات التوازن بين الجنسين المؤسسية والوطنية.

المستوى الأول: البرونزي

- تحديد الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل مسؤول وصانع قرار داخل المؤسسة، في إطار دعم التوازن بين الجنسين. لا بد من شرح الدور العام الذي يقوم به الرؤساء في تطبيق التوازن بين الجنسين، في الوصف الوظيفي الخاص بهم والتقييمات والأهداف السنوية. حيث أن توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في الحياة العامة، تشجع المؤسسات على السعي لضمان القيادة والالتزام على المستوى الحكومي الملائم، تجاه تطوير وتنفيذ إستراتيجية حكومية شاملة، تهدف إلى تعميم مراعاة التوازن بين الجنسين على نحو فعال " وبأن تقوم هذه المؤسسات بـ تأسيس إطار عمل مؤسسي لضمان التنفيذ والتنسيق والاستدامة في مجال التوازن بين الجنسين، وإستراتيجية تعميم هذا المفهوم".

- تعزيز مشاركة القادة وصانعي القرار على جميع مستويات المؤسسة من خلال دعمهم للعمل بطريقة منسقة. ولتحقيق التقدم على صعيد التوازن بين الجنسين والحصول على نظرة أفضل حول القضايا المتصلة بالنوع الاجتماعي، تدعو توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في الحياة العامة إلى:

- أدوار ومسؤوليات قيادية واضحة ومنسقة
- التكليف بالمسؤوليات
- تخصيص موارد لدعم التوازن بين الجنسين
- تنمية القدرات من أجل دعم أنشطة التوازن بين الجنسين (من خلال تعيين ممثلين لهذا الأمر أو مكاتب تنسيق داخل المؤسسات، وبناء الثقة، وتوفير التدريب مثلاً)
- جمع واستخدام البيانات المبنية حسب النوع الاجتماعي

مؤشرات أخرى:

- تنسيق الجهود عبر جميع مستويات القيادة العليا، وجميع مكونات القيادة الوطنية.
- تشجيع الرؤساء على إيصال رسائل إيجابية حول التوازن بين الجنسين ومساعدتهم على فهم أهميتها في مجال التواصل، ومن خلال القيادة بالقدوة الحسنة.
- دمج رسائل إيجابية حول التوازن بين الجنسين في حملات التواصل داخل جميع المؤسسات وفيما بينها، بما في ذلك القطاع الخاص.
- خلق فرص لعرض القيادة الحكومية كنموذج يُحتذى به في هذه المجال.
- ضمان توفر موارد كافية (موظفين، ميزانية، إلخ) لمشاريع التوازن بين الجنسين ومدعومة بشكل منسق من طرف صناع القرار.
- ضمان جاهزية المؤسسة لمتابعة كافة مؤشرات الأداء الوطنية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين والإبلاغ عنها.
- ضمان قيام رؤساء المؤسسات بتشجيع الموظفين على التفكير ملياً بشأن الدور الذي يمكن لهم القيام به لتعزيز التوازن بين الجنسين.

المستوى الثاني: الفضي

- التأكد من أن التوازن بين الجنسين هو أحد أهداف مدراء المؤسسة وبأنه يمثل جزءاً من تقييمهم السنوي.
- دمج التوازن بين الجنسين ضمن المتطلبات الأساسية للمؤسسات (على سبيل المثال: مراجعة دورية للسياسات للكشف عن أي من مظاهر التمييز القائم على النوع الاجتماعي أو أي مؤثرات خارجية سلبية بالنسبة للنساء أو الرجال، التأكد من دعم الميزانيات لتطبيق التوازن بين الجنسين، مراجعة المواد المقدمة إلى المؤسسات الاتحادية للتأكد من التعامل مع تطبيق التوازن بين الجنسين، طلب تصنيف الإحصائيات حسب الجنس، وغيرها)
- تعيين ممثلين للتوازن بين الجنسين ضمن الإدارة من خلال دعم المدراء على المستويين الفردي والمؤسسي.
- تقديم الدعم للمدراء والموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة كي يفهموا آلية العمل على التوازن بين الجنسين وتحميلهم المسؤولية عن إنجازه.
- وضع خطة عمل للتوازن بين الجنسين داخل المؤسسات من أجل تحديد المهام التي سيتم تنفيذها والاحتفاء بالتقدم حال إنجازه.
- تحديد مؤشرات واضحة لتطبيق التوازن بين الجنسين داخل المؤسسة، يمكن استخدامها لتسهيل قياس التقدم وتقييمه.

المستوى الثالث: الذهبي

- ضمان اتخاذ إجراءات مناسبة من خلال دمج التوازن بين الجنسين في جميع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والميزانيات التي يتم وضعها وتنفيذها من طرف المؤسسات داخل دولة الإمارات العربية المتحدة.
- تطوير قدرة المؤسسة على تقديم معلومات مصنفة حسب الجنس ونوع العمل والمركز الوظيفي.

يرجى الرجوع إلى ملحق 1 للاطلاع على أسئلة التقييم الذاتي حول إجراءات الالتزام والمتابعة

المخططان 3 و 4 يبينان الخطوات والإجراءات العملية المختلفة التي يجب اتخاذها للالتزام ومتابعة تطبيق التوازن بين الجنسين.

المخطط 3. الإجراءات للالتزام ومتابعة التوازن بين الجنسين



المخطط 4. خطوات تطبيق التوازن بين الجنسين في المؤسسة



دليل العدل ومنظور الدمج - Equity and Inclusion Lens Handbook كندا

ممارسات جيدة

يمكن للمدراء الاستفادة من التفكير في أنواع الأسئلة التي تطرحها الدول الأخرى التي تسعى إلى تطبيق التوازن بين الجنسين في مؤسساتها. ففي عام 2015، قامت مدينة أوتاوا الكندية بتطوير كتيب يحمل اسم **Equity and Inclusion Lens Handbook** يعرض أسئلة صريحة ومباشرة للاستفسار حول الدمج، مثل: من من لهم يتم إدماجه في العمل الذي تعمله؟ من يستطيع الإسهام لوقف هذا التصرف؟ ما البديل الذي يمكنك القيام به لضمان تحقيق الدمج؟ وبينما تستخدم هذه الأسئلة لتعزيز التفكير في جميع أشكال التعددية، يمكن تطبيقها أيضاً على المسائل المتعلقة بالنوع الاجتماعي واستخدامها في الحد على التفكير التأملي حول التوازن بين الجنسين.

- وبناء على هذه التجربة، يستطيع مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين:
 - دراسة وتجهيز أسئلة ذات صلة بالمؤشرات الوطنية للتوازن بين الجنسين التابعة للهيئات الاتحادية والمحلية كي تستطيع العمل بكفاءة أكبر تجاه تحقيق الهدف الوطني المتمثل في التوازن بين الجنسين.
 - تحديد آليات وأساليب يمكن الاعتماد عليها لدعم المؤسسات في عملية تنفيذ المبادرات التي تعزز أجندة التوازن بين الجنسين.

- يمكن للمؤسسات دعم ما سبق من خلال:
 - الالتزام بالآليات والأساليب التي يحددها مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين
 - تعزيز ثقافة مكان العمل التي تحتضن آليات التوازن بين الجنسين من خلال تعيين كادر داخلي لمتابعة التقدم.

المصدر: مدينة أوتاوا (2015)، "دليل العدل ومنظور الدمج"، مبادرة مدينة أوتاوا ومدينة لكل النساء، الطبعة الثانية
http://documents.ottawa.ca/sites/documents.ottawa.ca/files/documents/EI_Lens_Handbook_2015_FINAL_EN_WEB_2.pdf.

Source: City of Ottawa (2015), "Equity and Inclusion Lens Handbook," City of Ottawa and City for All Women Initiative (CAWI) 2nd ed., http://documents.ottawa.ca/sites/documents.ottawa.ca/files/documents/EI_Lens_Handbook_2015_FINAL_EN_WEB_2.pdf.

2. خطوات عملية لدمج النوع الاجتماعي في السياسات والبرامج

يجب تحليل السياسات والبرامج المؤسسية من منظور النوع الاجتماعي للتعامل مع الاختلافات الكامنة التي قد تؤثر سلبًا على الرجال أو النساء. ويشمل ذلك السياسات والخدمات والبرامج المؤسسية الداخلية الخاصة بالموظفين، إضافة إلى ما يتعلق بالعملاء الخارجيين والأطراف المعنية. ويضمن العمل بمنظور النوع الاجتماعي في التخطيط والعمليات اليومية منهاجًا مراعيًا للنوع الاجتماعي، إلى جانب تطوير سياسات وبرامج وخدمات تلبي الاحتياجات الخاصة بالنساء والرجال.

يجب إنجاز ذلك أيضًا في حالة السياسات والخدمات والبرامج التي لا تتصل بشكل مباشر بالنوع الاجتماعي.

هل تعلم؟

تتخذ المؤسسات مجموعة من السياسات والبرامج الخارجية إضافة إلى قرارات تمويل تؤثر على موظفيها ومواطنيها. بينما تبذل المؤسسات جهودها لتصميم سياسات خارجية وبرامج وميزانيات (تشريع على المستوى الحكومي، ولوائح وقوانين) تتصف بالعدل، إلا أنه غالبًا ما يكون لها تأثيرات مختلفة على الرجال والنساء. وعادة ما تكون النتائج السلبية التي تؤثر بشكل غير متناسب على جنس دون آخر، نتائج غير مقصودة. ولكنها تحدث كنتيجة لعدم استخدام المؤسسات أدوات مثل تقييمات أثر النوع الاجتماعي (GIAs) أو بيانات مصنفة حسب الجنس لاتخاذ قرارات مدروسة. وهكذا، فإنه من المهم جدًا بالنسبة لمؤسسات القطاعين العام والخاص القيام بمراجعة دورية ومنتظمة لتصاميم سياساتها وبرامجها من خلال منظور النوع الاجتماعي. وهذا ما سيساعد في ضمان فهم كيفية تأثيرها على الموظفين من الذكور والإناث قبل الشروع في التنفيذ. ينطبق هذا سواء في حالة كانت السياسة أو البرنامج جديدًا أو يخضع لعملية تغيير.

يمكن لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين مراجعة التشريعات في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال منظور النوع الاجتماعي من أجل التعرف على مناطق الخلل واقتراح تعديلات من شأنها المساعدة في تضييق الفجوات المتعلقة بالنوع الاجتماعي. كما يمكن للمجلس تقديم إرشادات للمؤسسات خلال عملية مراجعة السياسات واللوائح والميزانيات الحالية أو تطوير أخرى جديدة.

إن أحد المناهج المنتشرة في تطبيق منظور النوع الاجتماعي هو استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي أو التحليلات المعتمدة على الجنس، والتي تساعد على دمج مفهوم النوع الاجتماعي في السياسات. ويمكن تعريف تقييمات أثر النوع الاجتماعي ك: [تقييم (...) قانون أو سياسة أو برنامج يجعل من الممكن التعرف، بطريقة وقائية، على احتمال امتلاك قرار ذو عواقب سلبية تؤثر على حالة التوازن بين النساء والرجال *]. والسؤال العام الذي يجب على الجميع الإجابة عنه هو: هل لسياسة ما أن تقلص مظاهر التمييز المبنية على الجنس بين النساء والرجال أو تزيدها؟

ينبغي القيام بذلك في مرحلة مبكرة من عملية اتخاذ القرار حتى يمكن تغيير السياسات - أو التخلي عنها - حسبما يقتضي الأمر. كما يمكن استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي في وضع الميزانيات، وهي عملية يُشار إليها عادة باسم "وضع الميزانيات المراعية للنوع الاجتماعي" (GRB).

(GIAs) استخدام تقييم أثر النوع الاجتماعي كوريا

استخدمت كوريا تقييم أثر النوع الاجتماعي عام 2013 لزيادة نسبة مشاركة النساء في لجنة المعلومات وتقنية الاتصالات الحكومية. وكانت العضوية مبدئيًا تتطلب امتلاك عشرة أعوام من الخبرة، جرى تغييرها بعد التقييم إلى خمسة أعوام، وهذا ما ضمن بأن أعضاء اللجنة ذوي خبرة، وبذلك قاموا بتوفير فرص كثيرة لتعيينات النساء في اللجنة من خلال زيادة مجموعة النساء المؤهلات.

هذا نموذج جيد للطريقة التي يمكن لسياسات الموارد البشرية، وخصوصًا معايير التوظيف، التأثير بشكل مباشر على التوازن بين الجنسين. ويمكن لشركات القطاع الخاص والمؤسسات العامة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة أن تقوم بطريقة مماثلة بتحليل لوائها المتعلقة بالموارد البشرية من خلال منظور النوع الاجتماعي للتأكد من دعمها للتوازن بين الجنسين.

المصدر: المعهد الكوري لتنمية المرأة (2014)، "من أجل تحقيق مساواة مجتمعية بين الجنسين: 100 مثال على تقييم أثر النوع الاجتماعي"، المعهد الكوري لتنمية المرأة.

يناقش هذا القسم الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها في قطاعين محددين: (1) إدارة الموارد البشرية (2) وضع الميزانيات المراعية للنوع الاجتماعي.

1.2 إدارة الموارد البشرية المراعية للنوع الاجتماعي

تشير إدارة الموارد البشرية المراعية للنوع الاجتماعي إلى إدارة السياسات والمبادرات والبرامج المتعلقة ببدء العمل والتقدم المهني للموظفين. وذلك يشمل التوظيف والترقيات والتدريب والراتب مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في ظروف ونتائج الطرق المستخدمة بناءً على جنس الشخص الحاصل عليها.

على سبيل المثال، تستطيع المؤسسات استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية مثل إجازة الأمومة، وخيارات العمل المرنة، وسياسات العمل الصديقة للعائلة، لتحسين قدرة الوالدين على التوازن في عملهما والتزاماتهما الأسرية دون الحاجة إلى مغادرة سوق العمل.

لِمَ هي مهمة؟

تعتبر قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ إصلاحات مراعية للنوع الاجتماعي وزيادة التوازن بين الجنسين في مكان العمل محورًا مهمًا لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات التوازن بين الجنسين لدولة الإمارات العربية المتحدة. إذ أن ضمان وضع ممارسات إدارة موارد بشرية مراعية للجنسين على جميع المستويات، يضع المؤسسة على المسار الصحيح. كما أن له تأثير مباشر على زيادة مراعاة النوع الاجتماعي في مجمل سياسات ومبادرات وبرامج المؤسسة، إلى جانب تلك الموجهة بشكل خاص نحو تحسين التوازن بين الجنسين في مكان العمل.

إن القدرة على تحقيق التوازن بشكل ناجح في العمل والتزامات الأسرة والحياة الشخصية لا تعتبر مهمة فقط بالنسبة للموظفين، بل لرفاهية جميع أفراد الأسرة أيضًا. ويمكن أن يكون لممارسات العمل الداعمة والمرنة تأثيرات إيجابية على التوازن بين الجنسين — خصوصًا للنساء.

- تشجيع كل من الأمهات والآباء على أخذ فترة إجازة الأمومة والأبوة المتاحة لهم واستغلال هذا الوقت في التواجد مع أطفالهم.

إجازة الأمومة والأبوة هي إجازة طويلة الأجل تُعطى للوالدين للسماح لهم بالاعتناء بطفل رضيع أو صغير لفترة من الوقت. تعتبر إجازة الأمومة بشكل عام، وإجازة الأبوة بشكل خاص، مهمة للتوازن بين الجنسين في مكان العمل. ومع ذلك، تظهر تجربة بعض الدول أن امتلاك إجازة الأمومة والأبوة ليس كافيًا. حيث هناك ضرورة لاتخاذ خطوات لتشجيع الوالدين على أخذ الوقت المتاح لهم واستغلاله مع أطفالهم. وأظهر بحث أجراه المعهد الأسترالي للدراسات العائلية وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الآباء في مراحل العناية المبكرة بالطفل والتطور المعرفي لدى طفلهم. كما أن المشاركة المبكرة للوالدين في العناية بالطفل لها آثار طويلة المدى على الأداء الأكاديمي للطفل في السنوات التالية. وعلى نحو مماثل، وجدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن "كلما ازدادت مشاركة الآباء في العناية بالأطفال وحياة الأسرة، يحصل الأطفال على مستويات معرفية عاطفية أعلى وصحة بدنية أفضل. وعلاوة على ذلك، يميل الآباء الذين يتفاعلون مع أطفالهم بشكل أكبر إلى الحديث عن قدر أكبر من الرضا عن الحياة وصحة بدنية وعقلية أفضل مقارنة مع غيرهم من الآباء الذين يعتنون بأطفالهم ويتفاعلون معهم بشكل أقل.

تشجيع استخدام إجازة الأمومة والأبوة كوريا

في كوريا، يلعب المشاهير والقادة والمدرّاء دورًا رياديًا في تشجيع الآباء والأمهات العاملين، على قضاء إجازة الأمومة والأبوة مع أطفالهم. ولتغيير المفهوم الثقافي السائد حول الدور التقليدي للمرأة في توفير الدعم للأسرة، يمكن للقادة الرجال في دولة الإمارات العربية المتحدة أن يكونوا قدوة أيضًا ويحدثوا تغييرًا في هذه النظرة، حيث يستطيعون استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لعرض مشاركتهم داخل أسرهم والمشاركة في تحمل المسؤوليات تجاه الأسرة جنبًا إلى جنب مع زوجاتهم. كما يعد تصوير الرجال كأباء نشيطين وشركاء متساوين فعال في تشجيع الآباء على استغلال إجازة الأبوة المتاحة، وعلى المدى البعيد، فهي تدعم أهداف الدولة المتمثلة في التلاحم المجتمعي والسعادة.

في الوقت الحالي، تبلغ مدة إجازة الأبوة ٣ أيام في دولة الإمارات العربية المتحدة، وسيكون من الأفضل زيادة هذه المدة من أجل تشجيع تقاسم المسؤوليات الأسرية.

ضمان الانتقال السلس للمرأة أثناء عودتها إلى العمل بعد إجازة الأمومة هو أمر بالغ الأهمية أيضًا. ويجب إجراء دراسة لخبرة الموظفين في هذا الجانب للتعرف على المعوقات التي من الممكن أن تواجههم وللإبلاغ عن أي خطوات تصحيحية فعالة لإزالة هذه المعوقات.

- دمج جميع البيانات المصنفة حسب الجنس ضمن إطار العمل الإستراتيجي لعمليات المتابعة والتحليل التي تجريها المؤسسة

يجب أن تشمل البيانات المجمعة حول الموظفين على أعداد ونسب الرجال والنساء العاملين في مجلس الإدارة أو المناصب التنفيذية، إضافة إلى مستويات ومناصب جميع العاملين. ويجب أن تتبّع معلومات أخرى مسيرة الموظفين والموظفات في عملهم على مدار الوقت، بما في ذلك مستويات الراتب والترقيات ومشاركتهم في أي برامج قيادية أو ذات علاقة بإدارة الموارد البشرية.

المستوى الثاني: الفضي

- توفير الوقت الكافي والفرص المناسبة لممثلي التوازن بين الجنسين والموظفين في الدرجات الدنيا ليتسنى لهم المشاركة في مراجعة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وإدارة مكان العمل، ووضع جدول أعمال خاص بهم
- إنشاء سياسات صديقة للأسرة**
 - إن توفير خدمات العناية بالطفل للآباء أو الأمهات داخل المؤسسة، إضافة إلى غرف خاصة بالأمهات المرضعات، ومواقف خاصة للموظفات الحوامل يمكن أن يجعل أماكن العمل أكثر مراعاة للأسرة. ويجب على المؤسسات أيضًا دعم تطبيق الإجازة لكبار السن أو أفراد الأسرة من ذوي الاحتياجات الخاصة، وإنشاء أماكن حضنة ومراكز للعناية بالطفل داخل المؤسسات.
- تدريب الكوادر العاملة على استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي لمراجعة كيفية تأثير تصاميم السياسات والبرامج على الرجال والنساء.
- توفير خيارات وتطبيق أساليب وساعات عمل مرنة.**
 - هنالك الكثير من الطرق لإضفاء المرونة على العمل: الدوام الجزئي، وساعات البدء والانتهاء المتغيرة (ساعات عمل غير معيارية مثلًا)، والعمل من المنزل (بيئات عمل مرنة)، والتقاعد التدريجي، وإمكانية العمل لساعات إضافية والدفعات المصرفية عن العطل غير المستغلة حتى يتمكن الموظف من أخذ إجازة مدفوعة في وقت لاحق (ويُدعى تأجيل عمل مؤقتًا)، وتقاسم العمل.
 - ومن الممكن أن يدعم إعطاء النساء والرجال خيارات حول المكان والوقت الذي يعملون فيه مشاركة أكبر في القوة العاملة وأن يخلق بيئة أفضل للعائلات. ونظرًا لأن الموظفين غالبًا ما يعتمدون خيارات العمل المرنة كوسيلة لإدارة مسؤولياتهن الأسرية، يمكن أن تؤدي ظروف العمل المرنة أحيانًا إلى اختلال التوازن بين الجنسين وحرمان النساء (من ناحية الترقيات والتقدم الوظيفي والأرباح والتدريب) ما لم يتم تقديم الدعم لهن بالطرق المناسبة.
- وعلاوة على ذلك، فإن منح الموظفين الحرية في العمل من المنزل هو منهج يمكن أن يزيد من منسوب الإنتاجية ويعزز الروح المعنوية لدى الموظف. فعلى سبيل المثال، قد يمتلك موظف لديه طفل مريض القدرة على الإسهام بوضع ساعات عمل منتجة إن توفرت له الإمكانية للعمل من المنزل حتى يكون قريبًا من طفله. كما يمكن أن يكون لذلك أثر إيجابي على البيئة حيث يحتاج عدد قليل من الناس إلى الانتقال إلى مكان عملهم.

مبادرات العمل المرن
كندا

إستراتيجيات الأماكن عمل رائدة* هي مبادرة عامة في مقاطعة كولومبيا البريطانية بكندا، أُنشئت بغرض تشجيع المرونة في مكان العمل. وهي تصنف الموظفين إلى ثلاثة أنواع:

- موظفون مقيمون: يعمل هؤلاء الموظفون بحد أدنى 60% من وقتهم على الحاسوب ويحتاجون لمكان عمل مخصص بمواصفات محددة لدعم عملهم.
- موظفون متنقلون داخليون: يحتاج هؤلاء الموظفون إلى مساحة في مكتب، لكن ليست بالضرورة مخصصة لهم.
- موظفون متنقلون خارجيون: يحتاج هؤلاء الموظفون فقط إلى قضاء أوقات قصيرة داخل المكتب حيث يمكنهم العمل من المنزل أو مواقع أخرى خارجية، وبالنسبة لهذه المجموعة، فإن التقنيات النقالة هي نقطة الاتصال الرئيسية لهم.

يمكن للقوانين الاتحادية المتعلقة بالعمل والموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة إدراج أحكام تعطي إمكانية للعاملين للاستفادة من أشكال العمالة المرنة مثل العمل عن بعد. ويضمن المرسوم بقانون اتحادي لعام 2008 بشأن الموارد البشرية (وتعدلاته في عام 2016) بأنه يمكن لرئيس الكيان الاتحادي القيام بالترتيبات الضرورية لساعات عمل مرنة حسب الحاجة وضمن حدود ساعات العمل العادية لكل أسبوع". وإن إضافة أحكام قانونية ولوائح داخلية لهذا القرار يمكن أن تزيد من إنتاجية العاملين وتساعد الموظفين من الجنسين على تحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ما سيدعمهم في إدارة مسؤولياتهم المهنية والأسرية بنجاح.

المصدر: مقاطعة كولومبيا البريطانية، محور عمل - تأملات في كيف وأين نعمل في قطاع الخدمة العامة في كولومبيا البريطانية.

ممارسات جيدة:

- تقييد استخدام التقنية المتعلقة بالعمل خارج ساعات العمل
- يمكن أن يشعر الرجال والنساء الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات تجاه أسرهم بالتشتت بين الوقت الذي يقضونه في العمل أو في البيت، وبينما يزداد حجم المسؤوليات في هذين المكانين، فقد يقوم الموظف بالتضحية بالفرص المهنية والتقدم في الوظيفة ليستطيع قضاء وقت مع الأسرة، أو يقوم بالعكس من خلال التضحية بوقته مع الأسرة لكي يلبى احتياجات العمل. وهذه هي الحالة بالنسبة لأولئك الذين يشغلون مناصب قيادية أو أدواراً إدارية، والتي يترتب عليها زيادة في المسؤوليات قد تتطلب منهم على الأغلب ساعات طويلة. وفي ظل البيئة التقنية السريعة في الوقت الحالي، فقد يصعب التوقف عن العمل. وهناك توقع وإن كان غير واضح بأن على الموظفين الإجابة على رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية والطلب المباشر - حتى بعد ساعات العمل. إن إنشاء مقاييس موحدة لوضع حدود لعمل الموظفين وتوفير بعض الحماية لهم يمكن أن يقلص الضغط ويمكن الوالدين (خصوصاً النساء اللواتي يقدمن الرعاية الأساسية) من البقاء ضمن قوة العمل وقبول الترقية المهنية بكل أريحية. وفي الكثير من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هناك سياسات وتشريعات تحظر الاجتماعات بعد وقت معين (بعد السادسة مساءً مثلاً).

الموازنة بين الحياة والعمل فرنسا

في فرنسا، تم وضع قانون "الحق في الفصل" في بداية عام 2017 بهدف مساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط الناجمة عن العمل وتحقيق الموازنة بين العمل والحياة الأسرية. ويشترط القانون على المؤسسات وضع سياسات تحظر رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية والرسائل المكتوبة خارج ساعات العمل الاعتيادية.

وعلى نفس المنوال، يمكن لكل من المؤسسات العامة والخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة الاستفادة من اعتماد منهاج مشابه لتشجيع مرونة أكبر في العمل. وتستطيع دولة الإمارات العربية المتحدة مراجعة سياساتها بشأن إدارة الموارد البشرية لمعرفة درجة قربها من جو الأسرة واستكشاف طرق لتقديم دعم أفضل للموظفين من الرجال والنساء على حد سواء على جميع المستويات الهرمية. ويجب أن يتم ذلك بدعم من القادة في كل قطاع ومؤسسة.

المصدر: وانغ، أ. (2 يناير 2017). الحق في الفصل: يستطيع الموظفون الفرنسيون الآن بشكل قانوني تجاهل بريد العمل خارج ساعات الدوام الرسمي. ناشونال بوست.

- ضمان توافر بيانات إدارة موارد بشرية صحيحة وشاملة ومصنفة لدعم التخطيط التنفيذي والإستراتيجي داخل المؤسسة.
- تعتبر البيانات المحدثة والجيدة مهمة لمشاركة المعلومات والتدريب والتطوير في إطار عملية دعم التوازن بين الجنسين. وسيكون من المفيد جمع بيانات حول عدد وأنواع الجلسات التي تعقدتها إدارة الموارد البشرية (مؤتمرات، محاضرات، برامج تدريبية، وغيرها) وجنس المقدمين والمديرين والمشاركين لفهم احتياجات وقدرات كل من الموظفين والموظفات، والتعرف على أي قيود يواجهونها. وقد تستفيد إدارة الموارد البشرية من هذه البيانات في المبادرات المستقبلية.

المستوى الثالث: الذهبي

- دمج التوازن بين الجنسين في خطط توجه أنشطة وسياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة (بما فيها التدريب والتعيين وغيرها).
- يجب على جميع أقسام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التأكد من وجود التوازن بين الجنسين كمكون رئيسي لأنشطتها. كما يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل بطريقة يتم فيها توفير الخدمات والسياسات والدعم للموظفين لتمكين الرجال والنساء على حد سواء من المشاركة الكاملة في مكان العمل، ولبحظيا بفرص متساوية للنجاح وبناء مسيرتهما المهنية الفردية.

دمج التوازن بين الجنسين في برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال عقد تقييمات أثر النوع الاجتماعي . وللمتخصصين في إدارة الموارد البشرية دور آخر مهم، يتمثل في: مراقبة ما تم القيام به على صعيد ممارسة إدارة الموارد البشرية للتأكد من فعالية الرسائل المرسلة والأدوات المستخدمة في دعم الرجال والنساء على حد سواء، وعدم وجود نتائج سلبية أو رسائل أو انحيازات غير مقصودة. ويتوجب على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية إجراء تقييمات أثر النوع الاجتماعي على سياسات إدارة الموارد البشرية. وتعتبر السياسات، مثل خيارات العمل المرنة وإجازة الأمومة والأبوة وغير ذلك من السياسات التي تم مناقشتها سابقًا في هذا الدليل، كجوانب تتطلب تدخل إدارة الموارد البشرية في مرحلة إنشائها ومراجعتها وتنفيذها وتقييمها. كما يتوجب ألا تقتصر تقييمات أثر النوع الاجتماعي على السياسات الموجهة نحو دعم التوازن بين الجنسين، ولكن ينبغي تنظيم العملية لفحص سياسات أخرى أيضًا - كالنوظيف المباشر والترقيات والراتب وغيرها.

الإبلاغ عن إجراءات التوازن بين الحياة والعمل وتعزيزها لدى الموظفين والموظفات

المخطط 5. دمج التوازن بين الجنسين في برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة



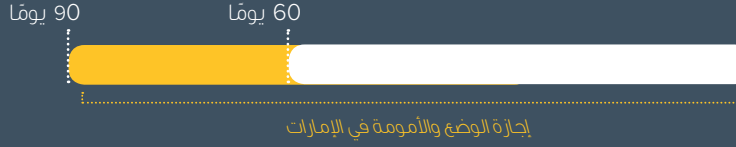
من المسؤول داخل المؤسسة؟

يعد جميع الرؤساء والمدراء في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤولين عن ضمان تلقي الموظفين المختارين التدريب اللازم لإجراء تقييمات أثر النوع الاجتماعي بفعالية. سيكون على عاتق جميع كبار المدراء والموظفين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التأكد من أن الموظفين المسؤولين عن مهام إجراء تحليل البرامج ومراجعة السياسات وتنفيذها مدربون على تقييمات أثر النوع الاجتماعي . علاوة على ذلك، يجب أن تتوفر لهؤلاء الموظفين الموارد الضرورية من أجل توسيع تحليلهم، لتغطية الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي وتحديد مدى تطبيق التوازن بين الجنسين. ويتوجب عليهم التأكد من جمع البيانات الأساسية المقسمة حسب الجنس قبل تنفيذ السياسة أو البرنامج، حتى يكون هناك أساس للمقارنة عندما يتم تقييم البرنامج لاحقًا.

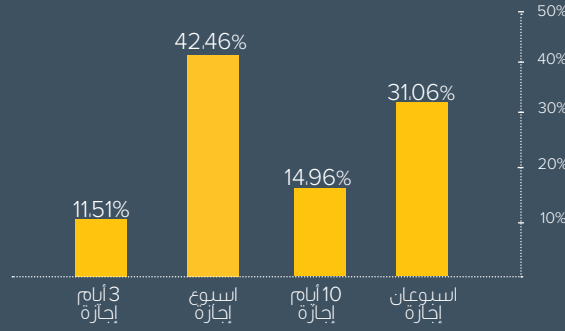
2.2 وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي (GRB) على أنها دمج مفهوم واضح للنوع الاجتماعي ضمن المضمون العام لعملية وضع الميزانيات، من خلال استخدام عمليات خاصة وأدوات تحليلية، بهدف تعزيز السياسات المراعية للنوع الاجتماعي ."

في عام 2016، قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بزيادة إجازة الأمومة من 60 يومًا إلى 90 يومًا في القطاع العام.



في دراسة استقصائية أجرتها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة حول احتياجات النساء العاملات المستطلعة آراؤهن، ظهر تفضيلهن لزيادة وقت إجازة الأمومة. ولقيت علاوة الثلاثة أيام للأيام التي يجري بها العمل حاليًا استحسانًا بنسبة 11.51% فقط مقارنة بـ 42.46% يفضلون أسبوعًا واحدًا، بينما يرى 14.96% علاوة 10 أيام مناسبة، فيما فضل 31.06% مدة أسبوعين.



المصدر: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية. ملخص استطلاع احتياجات المرأة العاملة في القطاع الاتحادي الحكومي

ويمكن تطبيق وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي على مستويات عديدة. فبينما يشير هذا المصطلح عادة إلى العملية الشاملة التي يقوم بها القطاع العام لتخصيص الموارد، إلا أنه يبدأ من الممارسات المؤسسية التي تدمج منظور النوع الاجتماعي في القرارات التي تخص وضع الميزانية والمتعلقة بتخصيص الموارد للبرامج ذات الأثر على الموظفين والموظفات على حد سواء. ويمكن اعتبار وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي كعملية تصور وتخطيط واعتماد وتنفيذ ومراقبة وتحليل وتحديث للميزانيات بطريقة تراعي النوع الاجتماعي. حيث إنها تشمل تحليلًا لحجم الإنفاق والعائدات الفعلية (لمؤسسات القطاع العام أو الخاص) والأثر الفعلي أو المتوقع على النساء أو الفتيات بالمقارنة مع الرجال أو الفتية.

ولتنجح مؤسسات دولة الإمارات العربية المتحدة في الوصول إلى هدفها المتمثل في تحقيق التوازن بين الجنسين، يتوجب عليها تخصيص موارد لهذا الغرض. ويجب أن تشمل هذه الموارد على الوقت والتمويل، إذ ينبغي أن تكون جزءًا من عملية وضع الميزانيات الاعتيادية.

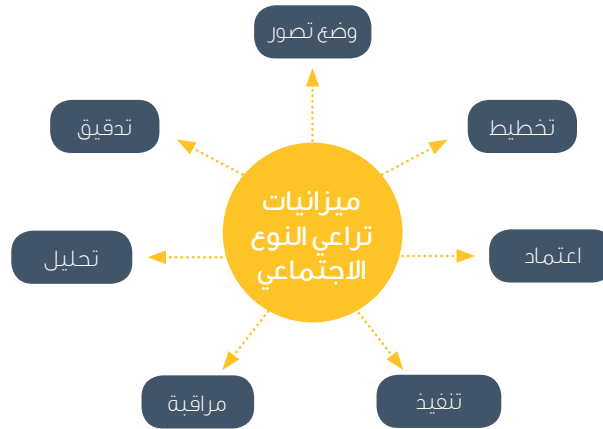
لِمَ هي مهمة؟

أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأهمية تخصيص ميزانية لمبادرات التوازن بين الجنسين في توصيتها المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في الحياة العامة من خلال دعوة المؤسسات لـ "تعميم التوازن بين الجنسين في تصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم السياسات العامة والميزانيات ذات العلاقة" من خلال "دراسة دمج مفهوم النوع الاجتماعي في جميع مراحل دورة الميزانية، كما يقتضي الأمر، كي يتم زيادة الشفافية المتعلقة بقرارات تخصيص الموارد المرتبطة بالنوع الاجتماعي.

هناك طريقتان رئيسيتان للوصول إلى وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي ، وكلتا الطريقتان مهمتان بالنسبة لجميع المؤسسات:

1. حصص خاصة من الميزانية لتصحيح اختلال التوازن بين الجنسين: تتطلب الإجراءات المرتبطة بالنوع الاجتماعي ، مثل إستراتيجيات لبناء الوعي وتطوير المهارات وتغيير طريقة عمل المؤسسات، حصصًا خاصة من الميزانيات حتى تتمكن من النجاح. ومن الفوائد الأخرى لذلك أن هذه الحصص تعطي إشارة على أهمية التوازن بين الجنسين.
2. دمج اعتبارات النوع الاجتماعي في وضع الميزانيات واستخدامها: بالإضافة إلى الحصص المخصصة لدعم العمل على الأجندة المرتبطة بالنوع الاجتماعي ، يجب أخذ التوازن بين الجنسين بعين الاعتبار عند وضع الميزانيات. حيث يكون للحصص ضمن الميزانيات تأثير كبير على المجتمع، إذ أنها تحدد أنواع البرامج وخدمات التطوير التي سيتم تقديمها. ويعتبر ضمان عدم وقوع نتائج غير مقصودة ناجمة عن حصص الميزانيات بالنسبة للموظفين والموظفات، طريقة مهمة لتعزيز التوازن بين الجنسين.

المخطط ٦. وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي



تحليل الميزانيات العامة لوضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي المملكة المتحدة

في المملكة المتحدة، تقوم مجموعة الميزانية النسوية غير الربحية بتحليل الميزانيات العامة، وتصف هذه المجموعة العملية المستخدمة في تحليل الميزانيات كما يلي:

- تحليل أي نوع من النفقات العامة، أو طريقة جمع المال العام، من منظور النوع الاجتماعي.
- تحديد النتائج والآثار المترتبة على النساء والفتيات مقارنة مع الرجال والأولاد.

يشتمل ذلك على اختبار أثر السياسة على الأفراد، إلى جانب الأسر، كما سيضمن النظر في أثرها على العمل غير المدفوع عنه والعمل المدفوع عنه أيضًا.

هذا التحليل يشتمل النظر إلى الطريقة التي يؤثر من خلالها الإنفاق على البرامج والخدمات على النساء والرجال لضمان توفر حصص عادلة ومنصفة للجميع بغض النظر عن مكانهم أو حالتهم الاجتماعية والاقتصادية أو جنسهم.

وكما هي الحالة مع استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي في تصميم السياسة والبرامج، فإن استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي في وضع الميزانيات وعملية وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي وإعداد تقارير حولها، هي مجالات ستتطلب من المؤسسات القيام بتدريب الموظفين والمسؤولين عن وضع الموازنات من أجل تطوير مهاراتهم ومعارفهم، ويمكن لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين أن يلعب دورًا مركزيًا في دعم توفير هذا التدريب.

المصدر: رابطة الميزانية للنساء (17 نوفمبر 2016). ما هو وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي ؟

■ ضمان دعم التوازن بين الجنسين في ميزانيات المؤسسة من خلال:

1. تخصيص موارد مالية مكرسة لدعم التوازن بين الجنسين في الميزانية
2. أخذ التوازن بين الجنسين بعين الاعتبار عند وضع الميزانيات واستخدامها (من خلال استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي مثلاً).

يرجى الرجوع إلى الملحق 2 للاطلاع على أسئلة التقييم الذاتي حول دمج النوع الاجتماعي في السياسات والبرامج

هل تعلم؟

في عام 2016، أجرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية استطلاع رأي حول وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي، شاركت فيه الدول الأعضاء. وقدمت النتائج معلومات مفصلة عن ممارسات وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي لدى جميع الدول. كما أظهر الاستطلاع بأن الأغلبية الساحقة من الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي تطبق وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي، تستخدم أدوات مثل تقييمات أثر النوع الاجتماعي (التي يتم إجراؤها قبل اكتمال الميزانيات)، ومؤشرات النوع الاجتماعي، والمتابعة الدورية، وإرسال التقارير إلى البرلمان. وهذا ما يتم القيام به من أجل تقييم الأثر النهائي للنوع الاجتماعي على الميزانيات.

لقد تمكنت بعض الدول من إظهار نتائج ملموسة لأنشطة وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي. فعلى سبيل المثال، في آيسلندا، ساعدت أدوات وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي على تحديد وتفايد مقترحات الضرائب التي من شأنها أن تُحدث فجوة أكبر في الدخل حسب الجنس. أما في المكسيك، فقد خصصت الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي تمويل لبرامج منح جديدة للنساء لمواصلة عملهن في المجالات التي يطغى عليها حضور الذكور. في المقابل، تظل هناك عوائق مهمة في التطبيق الواسع لوضع الميزانيات حسب النوع الاجتماعي، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى التوافر المحدود للبيانات المقسمة حسب الجنس.

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016). وضع الميزانيات في الدول الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. الاجتماع السنوي السابع والثلاثون لكار مسؤولي الميزانية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ستوكهولم - 10-9 يونيو.

يجب أن تكون تقييمات أثر النوع الاجتماعي جزءاً رئيسياً في جميع مراحل وضع الميزانيات: التخطيط والتخصيص والإنفاق وتدقيق الحسابات. ويتعين على المسؤولين في أقسام الإدارة والموارد البشرية العمل مع الموظفين المسؤولين عن وضع الميزانيات والإدارة المالية لضمان الاستفادة من تقييمات أثر النوع الاجتماعي. يتطلب إشراك الموظفين في أعمال التوازن بين الجنسين تنمية قدراتهم وتركيز اهتمامهم على تحسين الممارسة المؤسسية بشكل فعلي ودعم تنفيذ مبادرات التوازن بين الجنسين. ويعتبر الموظفون وممثلوا التوازن بين الجنسين على نحو خاص مصدرًا جيدًا لتشجيع مبادرات التوازن بين الجنسين. كما يستطيعون تقديم أفكار مبتكرة لتنفيذ هذه المبادرات وتطويرها، إلى جانب قدرتهم على تعزيز برنامج مؤسستهم المتعلق بالنوع الاجتماعي، من خلال متابعة تقدم الأداء وملاءمة الأهداف الوطنية إلى مجالات عملهم الخاصة. ويمكن تصميم الإجراءات بشكل حصري لتناسب مؤسستهم واحتياجاتهم وظروف عملهم. وقد يكون القبول الداخلي بين أوساط الموظفين لمسألة التوازن بين الجنسين عاملاً محددًا لتحقيق التقدم السريع.

قانون الشؤون المالية الوطني لوضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي كوريا

في كوريا، يعتبر وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي مطلباً شرعياً. حيث يشترط قانون الشؤون المالية الوطني (عام 2006) تقديم تقارير حول التوازن بين الجنسين والموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي ابتداءً من السنة المالية 2010 فصاعداً. كما يشترط القانون على الحكومة التخطيط لتصريحات عن الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي بحيث تحلل تأثير الميزانية على النساء والرجال مسبقاً، وتشمل الإنفاق والعمادات على حد سواء. فالحكومة مطالبة بتقديم ورقة توازن بين الجنسين، بحيث تقيّم فيما إذا كانت الميزانية تعود بالنفع على النساء والرجال بشكل متساوٍ وتعالج التمييز حسب الجنس.

يمكن للهيئات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة أن تحذو حذو هذا النموذج. كما يمكن استخدام الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي لتحليل احتياجات الرجال والنساء داخل المجتمع. ويمكن دمج قائمة الأهداف التي تعبر عنها مؤشرات الأداء الوطنية المتعلقة بالنوع الاجتماعي في هذه العملية. فبعد وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي، تستطيع الحكومة قياس نجاحها من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية. وربما بعض المؤشرات الأخرى المتعلقة بالنوع الاجتماعي، لقياس مدى إسهام الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي في تعزيز التوازن بين الجنسين. وبشكل أوسع فيما إن كانت قد أثرت على النساء والرجال بشكل متكافئ.

المصدر: تشاكرابورتى، ل. صندوق النقد الدولي (يوليو 2016). آسيا: دراسة استقصائية حول جهود وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي. ورقة عمل لصندوق النقد الدولي

ممارسات جيدة

3. خطوات عملية لإشراك كادر الموظفين في العمل نحو تحقيق التوازن بين الجنسين

لِمَ هي مهمة؟

على الرغم من أهمية مشاركة كبار الموظفين في تحقيق أهداف دولة الإمارات العربية المتحدة على صعيد التوازن بين الجنسين، إلا أن الرؤساء والمدراء لا يستطيعون النجاح بالاعتماد على أنفسهم فحسب، حيث إنهم بحاجة إلى إشراك الموظفين العاملين تحت إشرافهم.

فمن خلال بناء قاعدة واسعة للتوعية حول أهمية التوازن بين الجنسين في مكان العمل، وتزويد الموظفين برسائل رئيسية ودعم نحو إحداث التغيير، وتقديم طرق لهم بحيث يمكنهم المشاركة من خلالها، يستطيع كل موظف منهم الإسهام والمساعدة في إنشاء ثقافة مؤسسية تولي أهمية كبيرة للتوازن بين الجنسين. ويمكن أن يكون الاستثمار في الموظفين من القاعدة إلى رأس الهرم الوظيفي، ودعم التوازن بين الجنسين إستراتيجية فعالة، خصوصاً في الجوانب التي تشهد مواقف وأفكاراً متغيرة من شأنها أن تعزز التوازن بين الجنسين.

يمكن للمشاركة الفاعلة للموظفين أن تجعلهم يخرطون في عملية صنع السياسة، من خلال اقتراح سياسات بديلة كنوع من علاقة متطورة ومتبادلة بين طرفين، بحيث تبني الثقة، وتستثمر في هؤلاء الموظفين، وتدعمهم بناءً على مبدأ الشراكة.

المستوى الأول: البرونزي

- تحديد الفرص لدعم منهاج التدرج من القاعدة إلى رأس الهرم الوظيفي: إشراك الموظفين في مجمل المؤسسة لبناء الوعي والإسهام في تعزيز التوازن بين الجنسين.

المستوى الثاني: الفضي

- تعيين ممثل عن مسألة التوازن بين الجنسين (تعيين بوظيفة مستقلة أو مدمج في منصب المدير التنفيذي المسؤول عن السعادة والإيجابية أو كادر موظفي إدارة الموارد البشرية) ودعمه في الإيفاء بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه في هذا المنصب.

والإستراتيجية الأخرى التي يمكن من خلالها إشراك الموظفين على نحو واسع في عملية التوازن بين الجنسين هي التوظيف والتدريب وتوفير الموارد والأدوات لموظف (أو للجنة من الموظفين) يتم تعيينه للعمل كممثل للتوازن بين الجنسين داخل كل مؤسسة. ويتوجب أن يمتلك هؤلاء الممثلين حلقة إبلاغ مزدوجة بين مدير مؤسستهم ومجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين. وهذا ما سيجعل عملهم مرتكزاً على احتياجات مؤسستهم ومتماشياً مع الاتجاهات الشاملة التي وضعها مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين. يمكن للممثلين المحليين تعزيز التوازن بين الجنسين وتقديم خبراتهم المحلية في هذا المجال. فهم يستطيعون دعم مؤسستهم من خلال وضع الاتجاهات ومراقبة التقدم وتحقيق التوازن بين الجنسين بالاستفادة من مناصبهم في دعم تنفيذ المناهج الوطنية بطرق يمكن تكييفها مع الاحتياجات المختلفة للمؤسسات.

يتماشي تعيين ممثلين للتوازن بين الجنسين مع توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في الحياة العامة التي تدعو الحكومات (إلى جانب المؤسسات الخاصة ذات العلاقة) لضمان "قدرة المؤسسات العامة وتوفير الموارد لديها لدمج مفاهيم التوازن بين الجنسين في أنشطتها على سبيل المثال، من خلال تعيين جهات تنسيق معنية بالتوازن بين الجنسين في مختلف الهيئات الحكومية".

وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة بالفعل نموذجًا ناجحًا في هذا المنهاج في القطاع العام، حيث يقوم ممثلين ملقبون باسم "المدرء التنفيذيين للسعادة والإيجابية" بدعم بيئة من السعادة والإيجابية. ويعد هؤلاء المدرء ممثلين لنجاح مبادرات السعادة والإيجابية داخل المؤسسات. ويمكن ترتيب وضعهم بحيث يتم دمج المسؤوليات الملقاة على عاتق ممثل التوازن بين الجنسين لتكون جزءًا من عملهم.

تعرف على المزيد حول الإنجازات التي حققتها الدول الأخرى على صعيد دعم التدريب على تطبيق التوازن بين الجنسين، من خلال الاطلاع على المصادر التالية:

- مركز التدريب التابع لهيئة الأمم المتحدة للمرأة (أبريل 2016)، خلاصة الممارسات الجيدة في التدريب من أجل التوازن بين الجنسين.

UN Women Training Centre (April, 2016). *Compendium of Good Practices in Training for Gender Equality*.

- المعهد الأوروبي للمساواة بين الجنسين (2012)، رسم سياسات وممارسات التدريب على النوع الاجتماعي في الاتحاد الأوروبي - موجز النتائج.

European Institute for Gender Equality (2012). *Mapping of gender training policies and practices in the European Union - Summary of findings*.

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2017 - إلى الآن)، أدوات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمساواة بين الجنسين في الحكم: تنفيذ توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2015 حول التوازن بين الجنسين في الحياة العامة.

OECD (2017 - on going). *OECD Toolkit for Gender Equality in Governance: Implementing the 2015 OECD Recommendation on Gender Equality in Public Life*.

المستوى الثالث: الذهبي

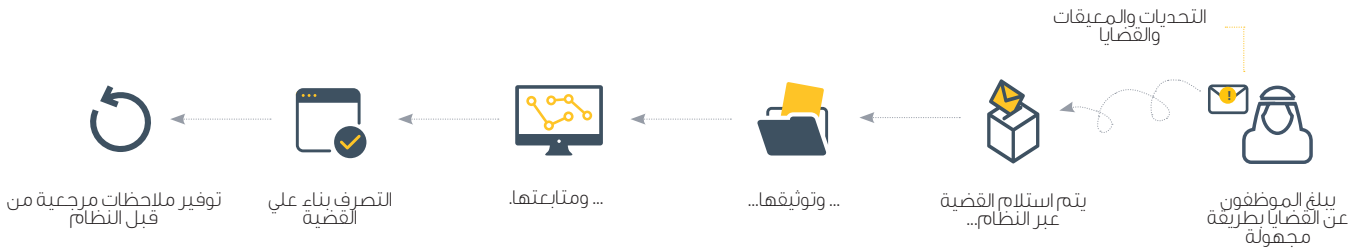
• عقد استطلاعات رأي دورية لفهم وجهة نظر الموظفين في جميع أقسام المؤسسة.

يجب أن تشارك إدارة الموارد البشرية في إجراء استطلاعات رأي للموظفين وتقوم بدمج نتائج هذه الاستطلاعات في المبادرات والخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، إذ أن المؤسسات تستفيد من فهم وجهات نظر موظفيها. وهذا يتطلب إجراء استطلاعات رأي شاملة ومنتظمة، بحيث تكون النتائج: (1) مقدّمة على هيئة تقارير سهلة الفهم، و (2) مدعومة من خلال تخطيط محسّن وخطوات عملية. كما يترتب على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية القيام بدور محوري في جميع الجوانب المتعلقة باستطلاع آراء الموظفين.

• إنشاء نظام لاستقبال القضايا المتعلقة بالتوازن بين الجنسين والتي يلاحظها الموظفون، وتوثيقها والتصرف بناءً عليها. ولإحراز تقدم في مسألة التوازن بين الجنسين، يجب أن يتمكن الموظفون من الإبلاغ عن المشاكل والتحديات التي تعيقهم في هذا المجال. ويترتب على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية إنشاء نظام لاستقبال المواضيع المتعلقة بالتوازن بين الجنسين والتي يلاحظها الموظفون والتصرف بناءً عليها. ويجب أن يتضمن ذلك أمثلة حول معوقات تم مواجهتها ولم تكن النتائج متناسبة بالنسبة للموظفين والموظفات، وحالات أخرى شهدت تمييزاً أو مضايقات، وغيرها. ولكي يكون النظام ناجحًا، فإنه يجب أن يكون سرّيًا ضمن إخفاء هوية الموظفين الذين يقومون بالإبلاغ عن المشاكل. وإلى جانب قابلية النظام لاستقبال المدخلات ومراجعتها والتصرف بناءً عليها، يجب عليه أيضًا أن يقدم ملاحظات حتى يكون مقدمو الشكاوى وكبار المدرء على علم بما تم إنجازه للتعامل مع كل قضية.

• إنشاء عمليات تشاورية مناسبة، يشارك فيها الموظفون وممثلي التوازن بين الجنسين.

المخطط 7. نظام لاستقبال القضايا المتعلقة بالتوازن بين الجنسين



من المسؤول داخل المؤسسة؟

من الضروري ألا يُرى التوازن بين الجنسين كأداة "مملوكة" لإدارة الموارد البشرية. وعضواً عن ذلك، يجب أن يكون التقدم في مسألة التوازن بين الجنسين ضمن مسؤوليات المدراء في جميع المؤسسات من خلال تقديم المتخصصين في إدارة الموارد البشرية مساهمات مهمة (من خلال التصميم والتنفيذ والدعم وتقديم الاستشارات والمتابعة للعديد من الإستراتيجيات التي ستكون هناك حاجة لها). وينبغي أن يكون لدى الرؤساء ومدراء الموارد البشرية الإرادة لتشجيع مشاركة الموظفين وتحديد القيادات داخل المؤسسات المعنية.

الإبلاغ عن قضايا التوازن بين الجنسين في المؤسسات
الولايات المتحدة

في الولايات المتحدة، تضع اللجنة المعنية بتكافؤ الفرص وظروف العمل (Equal Employment and Opportunity Commission - EEOC) قوانين تعالج كافة أشكال التمييز، بما فيها التمييز حسب الجنس. وقد قامت بتصميم عملية خاصة للموظفين تتيح لهم تقديم شكاوى رسمية بشكل سري، والتعامل مع هذه الشكاوى (مثل جلسات استماع، وساطة، وغيرها).

تستطيع المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة الاعتماد على مناهج مماثلة للتعامل مع العوائق أو القضايا أو التحديات المتعلقة بالتنوع الاجتماعي، والتي يواجهها الموظفون في مكان العمل، إذ أن توفير مساحة آمنة للإبلاغ عن المشاكل، وآليات لمعالجتها يمكن أن يمثل منصة فعالة بالنسبة للموظفين والموظفات على حد سواء للحد من مشاكل مكان العمل المرتبطة بالتوازن بين الجنسين والتعامل معها.

وسيتماشى إنشاء هذه المنصة أيضاً مع توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في الحياة العامة التي تطلب من المؤسسات تأسيس آليات مؤثرة ومستقلة ونزيهة وفعالة للشكاوى والطعون بغرض حماية حقوق التوازن بين الجنسين، والتعامل مع الشكاوى بطريقة فعالة ومؤهلة وحيادية.

المصدر: اللجنة الأمريكية المعنية بتكافؤ الفرص

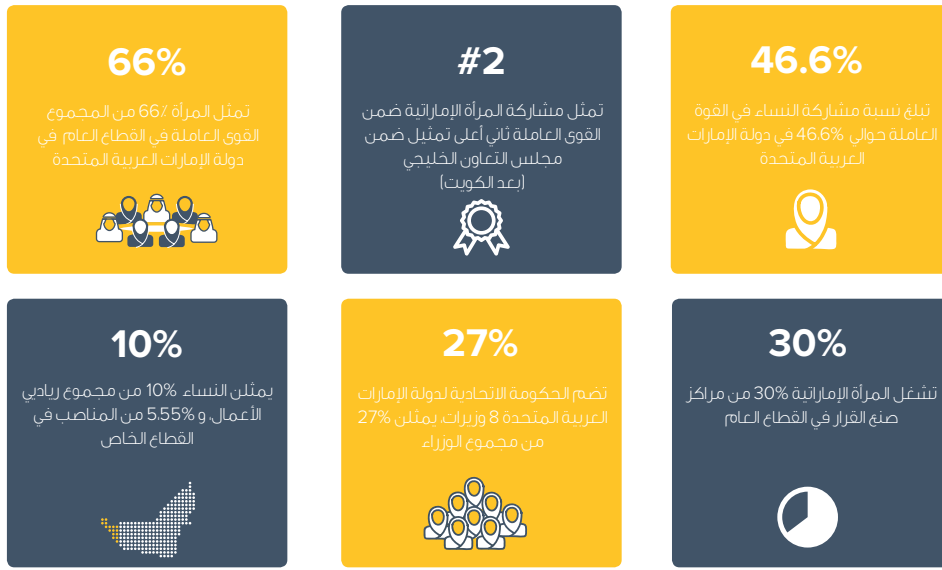
ممارسات جيدة

يرجى الرجوع إلى الملحق 3 للاطلاع على أسئلة التقييم الذاتي حول إدارة الموارد البشرية المراعية للنوع الاجتماعي.

4. خطوات عملية لتنفيذ التوازن بين الجنسين في المناصب القيادية

يعني التوازن بين الجنسين في المناصب القيادية تمكين الرجال والنساء على حد سواء للوصول إلى المناصب العليا على قدم المساواة. ويتضمن ذلك تصحيح اختلال التوازن في مشاركة الموظفين والموظفات في المناصب القيادية على المستوى التنفيذي ومستوى مجلس الإدارة والمستويات الإدارية. وبالنسبة للقطاع العام، فهذا يتضمن أيضاً مناصب محددة على المستوى الوزاري.

هل تعلم؟



المصادر: 'مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين يختتم المشاركة في اجتماعات لجنة وضع المرأة التابعة للأمم المتحدة': مارس 2017، من وكالة أنباء الإمارات، الموقع الإلكتروني لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، معلومات وخدمات الشؤون الاجتماعية — النساء، <https://government.ae/en/information-and-services/social-affairs/women> كيمب، ل. س. ر. والسعيد، م. (2013). 'الوضع الحالي للقيادات النسوية في دولة الإمارات العربية المتحدة'. مجلة المسؤولية العالمية، 1(14)، ص 105.

لِمَ هي مهمة؟

عندما يتم وضع الموظفين والموظفات في جميع المناصب العليا (مجالس الإدارة، والمراكز السياسية، والقيادة المؤسسية، والإدارة العليا)، يصبح من السهل جداً دمج وجهات نظر الجنسين في صناعة القرارات، كما يتم احترام الاحتياجات المختلفة لهما بشكل أكثر من ذي قبل.

ويعتبر وجود موظفات في المراكز القيادية أمراً مهماً لزيادة التنوع والابتكار والتنافسية على مستويات الإدارة العليا. وفي الوقت ذاته، ثبت أن بإمكان الموظفات في المراكز القيادية تعزيز الممارسات المؤسسية من أجل تحسين المعدل العام للمساواة بين الجنسين، وزيادة الوعي حول مسألة التوازن بين الجنسين، إضافة إلى تعزيز احتمال قيام المؤسسة بتقديم خدمات مراعية للجنسين.

لا زال تمثيل النساء في المراكز القيادية تحدياً بالنسبة للقطاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، كما هو الحال لدى الكثير من الدول الأخرى. وإن توفير نماذج رائدة لنساء ورجال ناجحين يبرز قدرة الجنسين على إحداث التغيير والإسهام في نجاح المؤسسة.

المستوى الأول: البرونزي

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومجموعة من وسائل الإعلام الأخرى لرسم صورة إيجابية عن النساء الناجحات داخل المؤسسات.

من الممكن أن تؤثر وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من وسائل الإعلام (مثل المجلات والأخبار والتلفاز) على الطريقة التي يُنظر من خلالها إلى سعي النساء للوصول إلى المناصب العليا. وربما تحدث ردود فعل سلبية أحياناً (بما في ذلك الانتقاد على الملأ) عند سعي النساء للوصول إلى مراكز القوة ومحاولة التفاوض لنيل ترقية ما، حيث قد يتم اعتبار هذه الأفعال كعكس الطريقة التي يُتوقع أن تتصرف من خلالها النساء.

المستوى الثاني: الفضي

- مراقبة المناصب العليا في المؤسسة باستخدام بيانات مفصلة لمتابعة عدد الموظفين والموظفات في المناصب القيادية. تعتبر المعايير التقليدية الرجال على أنهم صناع قرارات أفضل ويمتلكون القدرة على التعامل مع الضغط، ما يجعلهم مهيبين بشكل أفضل للتعامل مع متطلبات القيادة. فتواصل إقصاء النساء من فرص خلق شبكات علاقاتية والإرشاد والترقية. وعلاوة على ذلك، فإن الميل لتوظيف أشخاص مماثلين يمكن أن يؤدي إلى استمرار الرجال في توظيف المزيد من الرجال لشغل المناصب القيادية بدلاً من توظيف النساء.

- استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي (GIAs) لتحديد المواضيع التي قد تؤثر من خلالها السياسات سلباً على تطور الموظفين داخل المؤسسة.

يمكن أن تؤثر الالتزامات الأسرية على النساء بطريقتين: (1) إزامهن بالغياب بمعدل يفوق الرجال للاعتناء بأطفالهن أو أفراد الأسرة من كبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة، و (2) زيادة صعوبة تجاوبهن مع مشاكل العمل التي قد تنشأ بعد ساعات. وكلتا الطريقتين يمكن أن تصوّر الموظفين على أنهم أقل موثوقية أو تواجداً لتلبية متطلبات القيادة.

وفي الوقت ذاته، قد يؤدي أخذ إجازة للتعامل مع الالتزامات الأسرية إلى استبعاد النساء من مكان العمل لفترات طويلة من الوقت، وهو ما من شأنه أن يضعف مهاراتهم ومعرفتهم. وبالتالي، سيصعب عليهن العودة إلى العمل بنفس المستوى السابق، كما سيصعب عليهن الارتقاء في وظائفهن والوصول إلى المناصب العليا.

يمكن للمؤسسات اعتماد برامج تدريب وإرشاد لمساعدة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل عند عودتهم من إجازة أمومة أو إجازة لارتباطات أسرية أخرى. ويعتبر ضمان هذا الدعم للنساء الحوامل أحد الأمثلة المتعددة على الإجراءات التي من شأنها المساعدة على الاحتفاظ بالموظفات، والخبرة والموهبة التي تحتاجها المؤسسة.

تطوير المهارات القيادية لدى النساء نيوزيلندا

في نيوزيلندا، تقوم هيئة متخصصة ومستقلة تدعى "Governance New Zealand, Inc." بدعم إدخال تحسينات على نظام الحكومة (من خلال التطوير المهني، وغيرها). وفي عام ٢٠١٥، قامت هذه الهيئة بتأسيس رابطة تدعى "Women on Board New Zealand" برؤيتها المتمثلة في تحقيق التوازن من خلال تمكين النساء في الحكومة والقيادة. أما رسالة هذه الرابطة فهي تعليم النساء وتطويرهن وربطهن ودعمهن في رحلتهم نحو الحكومة والقيادة. وهذا ما يتم إنجازه من خلال عدد من الالتزامات الرئيسية:

المجلس، فإن Governance New Zealand ملتزمة بما يلي:

- الترويج لعلامة المرأة في مجالس الإدارة Women on Boards من خلال الموقع الإلكتروني لـ Governance New Zealand
- تقديم الدعم المهني فيما يخص القضايا المرتبطة بالتنوع بين الجنسين من خلال الفعاليات الوطنية
- استضافة مؤتمر سنوي عن النساء في مجالس الإدارة "Women on Boards" وحفل توزيع جوائز للنساء في مجالس الحكومة "Women in Governance".

ويتفاسم مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين الكثير من الأهداف مع رابطة "Women on Boards New Zealand". وقد يكون هذا نموذجًا جيدًا لمجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين والقطاعات العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة للاستفادة منه، من أجل تحقيق نتائج أفضل على صعيد التوازن بين الجنسين في المستويات العليا من السلطة.

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، أطلقت مؤسسة دبي للمرأة (وهي كيان حكومي محلي) عام 2014 مبادرة "المرأة في مجلس الإدارة" لتحديد عوائق السياسات التي تحد من تمثيل المرأة في المستويات العليا وتعزيز التنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة. وقد دُعيت هذه المبادرة إلى حد كبير من خلال التعاون بين الهيئات المحلية لتقديم التدريب والإرشاد والكفاءات التي تؤهل النساء ليصبحن عضوات في مجالس الإدارة.

يمكن للمؤسسات دعم كبار الموظفين التنفيذيين عبر تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى توفير التدريب للنساء حول القيادة والتطور المهني لتعزيز وصول الإناث إلى المراكز القيادية.

المصدر: المرأة في مجلس الإدارة بنيوزيلندا، إدارة الحكومة في نيوزيلندا

المستوى الثالث: الذهبي

- **تحديد القيود الموجودة على تطور الموظفين ومشاركتهم في المراكز القيادية.**
يصعب تحديد بعض التحديات والصعوبات التي تحد من تقدم وتدرج الموظفين للمناصب العليا. وقد تشمل أبرز هذه الصعوبات التي تواجهها النساء في الترقيات، حيث أن النظرة النمطية السائدة والتي تقيد النساء من المطالبة بحقوقهن الوظيفية، والتي قد تتسبب في حرمانهن لأنفسهن من الترقية أو الخجل من طلب زيادة في الراتب، وكنتيجة لذلك، فقد لا يترشحن للمراكز القيادية، حتى وإن توفرت لديهن المؤهلات المطلوبة.
- **تشجيع الموظفين على المشاركة في الشبكات المحلية والوطنية لكبار الموظفين من أجل دعم تطورهن.**
هناك نقص في الشبكات القوية التي تضم كبرى القيادات النسوية التي تستطيع إرشاد ودعم الموظفين عند وصولهن إلى مناصب عليا، ومساعدتهن في التعامل مع العزلة التي تشعر بها بعض النساء. إن إنشاء شبكات أو تشجيع النساء على الانضمام إلى الشبكات الموجودة لمساعدتهن في التطور هي خطوة مهمة لمواكبة النساء في مشوارهن نحو التطور المهني.
- **إطلاق مبادرات تطور مهني لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم اللازمة للتطور الوظيفي.**
- **استخدام تخطيط التعاقب لدعم تطور الموظفين داخل المؤسسة.**

هل تعلم؟

في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم اتخاذ خطوات إيجابية لدعم التوازن بين الجنسين في مجالين، حيث سيساعد استمرار الجهود المبذولة حيالها دولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق هدفها الوطني.

حفظ الأمن والنظام العام: في الوقت الذي يُرى فيه ضبط النظام كمهنة ذات طابع ذكوري، فقد شجعت وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة عددًا أكبر من النساء على الانضمام لأجهزة حفظ القانون. وتتضمن الأمثلة على كيفية إنجاز ذلك: (1) تشكيل جمعية الشرطة النسائية الإماراتية، و (2) إقامة مؤتمر بعام 2016 للتعريف بدور المرأة في حفظ الأمن والنظام.

المحاكم: في وزارة العدل، تم تغيير قانون في عام 2008 للسماح للنساء ليصبحن قضاة اتحاديات ووكلاء نيابة.

ملاحظة: تم الحصول على هذه المعلومات أثناء مقابلات تم إجراؤها مع مسؤولين في دولة الإمارات العربية المتحدة

يرجى الرجوع إلى الملحق 4 للاطلاع على أسئلة التقييم الذاتي حول تطبيق التوازن بين الجنسين في المراكز القيادية.

5. خطوات عملية لتطبيق التوافق المراعي للنوع الاجتماعي

يشير التوافق المراعي للنوع الاجتماعي إلى جميع أشكال التراسل الخارجي والداخلي (التصريحات العامة، المراسلات الداخلية بما فيها الاجتماعات والمحادثات داخل المكتب) التي تتعامل مع مختلف الشؤون المؤسسية والادارية وتوصل الرسائل بطريقة تأخذ بالحسبان الفروقات الملحوظة لدى كلا الجنسين، في سعي لضمان الشمول والتنوع والمحافظة على النزاهة.

لَمَ هي مهمة؟

لا يمكن التأكيد بما يكفي على أهمية التوافق، فهو أحد الجوانب البارزة لإحراز التقدم في مسألة التوازن بين الجنسين داخل المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويجب أن يكون التوافق في صلب جميع محاور العمل لدعم التوازن بين الجنسين.

يعتبر التوافق أمراً بالغ الأهمية لدوره الرئيسي في بناء الوعي ومساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات المطلوبة. وهو مهم لتزويد الموظفين بالمهارات والمعارف التي يحتاجونها، وبشكل عام، يعد التوافق طريقة لبناء دعم واسع للتوازن بين الجنسين، وبالتالي يساعد على ترسيخ هذا المفهوم داخل المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإضفاء طابع مؤسسي عليه.

المستوى الأول: البرونزي

- بناء الوعي بمسألة التوازن بين الجنسين والالتزام باتخاذ الخطوات العملية من خلال التعبير عن: (1) ماهية التوازن بين الجنسين، و (2) ما سبب أهميته، و (3) ودعمه من طرف قادة الحكومة باستخدام أدوات مثل:
 - المخططات التوضيحية
 - مواقع التواصل الاجتماعي
 - برامج تدريب وتطوير توفرها المؤسسة كجزء من تأهيل الموظفين
 - الاستمرار في إظهار رؤساء المؤسسات كقدوة في مجال التوازن بين الجنسين
 - الإشادة والثناء
 - إشراك الرجال في التحدث عن أهمية التوازن بين الجنسين
 - عرض أفضل الممارسات المؤسسية
 - التقدير والاحتفال بالنتائج المتقدمة
 - عرض مشاريع تجريبية

المستوى الثاني: الفضي

- توفير التدريب للزملاء بغرض تطوير مفاهيم التوازن بين الجنسين.
- تشجيع مراجعة جميع التصريحات عالية المستوى والأنشطة المتعلقة بالإعلام بواسطة أحد ممثلي النوع الاجتماعي أو ممثل إدارة الموارد البشرية لضمان إستراتيجية توافق مراعية للنوع الاجتماعي .

المخطط 8. الأدوات التي يمكن استخدامها لبناء الوعي حول التوازن بين الجنسين



برامج تدريب وتطوير



مواقع التواصل الاجتماعي



المخططات التوضيحية



إشراك الرجال في التحدث عن التوازن بين الجنسين



الإشادة والثناء



إظهار الرؤساء كقدوة في مجال التوازن بين الجنسين



عرض مشاريع تجريبية



التقدير والاحتراف بالنتائج المتقدمة



عرض أفضل الممارسات المؤسسية

المستوى الثالث: الذهبي

- مشاركة مبادرات ناجحة للتوازن بين الجنسين مع الأطراف المعنية ذات العلاقة (مثل مساعدي كبار الشخصيات وموظفي مجلس الوزراء، أعضاء مجلس الإدارة، مالكي الأسهم، المدراء والموظفين، وغيرهم).

من الجهة المسؤولة داخل المؤسسة؟

هناك حاجة لجميع المستويات القيادية لدعم الجهود على صعيد التواصل. ويجب أن يكون لقسم الموارد البشرية دور فعال في القيادة بالقدوة، وتوفير التدريب حول الاتصالات المراعية للنوع الاجتماعي من أجل تحسين التقدم المنجز.

دعم مفهوم التوازن بين الجنسين عبر تنظيم المؤتمرات آيسلندا

في عام 2015، اشتركت آيسلندا مع سورينام في عقد مؤتمر "Barbershop Conference" والذي استمر على مدار يومين في مقر الأمم المتحدة بنيويورك، وركزت الفعالية على طرق تغيير نظرة الرجال والفنية وحديتهم عن التوازن بين الجنسين. كما شجعت الرجال على الانضمام إلى النقاشات حول التوازن بين الجنسين وتمكين المرأة، وأن يصبحوا ممثلين فاعلين من أجل التغيير.

هدف المؤتمر عكس الأوجه التقليدية التي يخلق بها الرجال شعرهم، بينما تطرق إلى الحديث بعمق عن الأفكار النمطية المتعلقة بالنوع الاجتماعي والتي تكرسها التقاليد الاجتماعية، والمساعدة في تصحيح المغالطة التي تقترح بأن النساء والبنات لا يمكن أن يكن متساويات في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية. كما أبرز المؤتمر أنه بينما قادت النساء والبنات الكفاح ضد عدم المساواة المبنية على النوع الاجتماعي والتمييز والعنف القائم على الجنس، إلا أن مبادرة الأمم المتحدة "HeforShe" الأخيرة تشجع الرجال والفنية على الوقوف في طليعة هذا الخطاب العالمي.

يوضح هذا المثال أهمية إشراك الرجال في التعبير عن دعمهم للتوازن بين الجنسين. حيث إن إشراكهم في التعبير عن دعمهم لتطبيق التوازن بين الجنسين في دولة الإمارات العربية المتحدة والعمل كسفراء لهذه القضية، يمكن أن يؤدي إلى التقدم وحث الرجال الآخرين على القبول بأهمية تمكين المرأة والمشاركة في القيادة.

المصدر: مركز أبناء الأمم المتحدة (2015). يهدف المؤتمر التابع للأمم المتحدة إلى دحض الصور النمطية وتعزيز التوازن بين الجنسين.

يرجى الرجوع إلى الملحق ه للاطلاع على أسئلة التقييم الذاتي حول تطبيق التواصل المراعي للنوع الاجتماعي.

ملخص

يحدد الدليل مجموعة أولية من التوصيات لتحسين وضع التوازن بين الجنسين في مكان العمل بما يتماشى مع مؤشرات الأداء الرئيسية لدولة الإمارات العربية المتحدة ومؤشرات التوازن بين الجنسين.

وتعتمد الإرشادات الموضحة في هذا الدليل على أفضل الممارسات العالمية والمعايير والتوصيات استنادًا إلى عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كإطار عمل رئيسي للقيام بالإجراءات. ومن خلال العمل على المقترحات، يمكن لدولة الإمارات العربية المتحدة الاستفادة من المعلومات والخبرات المكتسبة لغيرها من الدول، واستخدام ذلك في التطور نحو إنجاز أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات التوازن بين الجنسين. وستعود النتائج بالنفع على كل من الرجال والنساء في المؤسسات العاملة في أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة.

يعتبر إنجاز الأهداف المحددة في مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات التوازن بين الجنسين مهمًا لضمان قدرة جميع الأشخاص، الرجال والنساء، على المشاركة بشكل كامل في القوة العاملة، والإسهام بقوة في نجاح دولة الإمارات العربية المتحدة، والوصول إلى قدراتهم الشخصية الكامنة. وبالتالي، يجب أن تكون سياسات أماكن العمل الحديثة سياسات واعية لخلق بيئة عمل لجميع الموظفين.

ولتسليط الضوء بشكل أكبر على التوصيات في هذا الدليل، فيما يلي الاقتراحات التي تم عرضها، ولا ولا تتطرق هذه التوصيات إلى جميع الإجراءات المفصلة التي جرى بيانها في هذا الدليل. فهذا ملخص للإجراءات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد دولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز التوازن بين الجنسين بنجاح في جميع المؤسسات. ومن خلال العمل على تحقيق النجاح في جميع هذه المحاور الخمسة وفروعها، ستحتل دولة الإمارات العربية المتحدة موقعًا متميزًا لتصبح رائدة عالميًا في تطبيق التوازن بين الجنسين.

1. اتخاذ خطوات عملية لتشجيع اعتماد آليات الالتزام والمتابعة لتحقيق أهداف التوازن بين الجنسين

أول خطوة مهمة يجب القيام بها عند وضع آليات الالتزام والمتابعة هي تحديد هوية المسؤولين بوضوح والأدوار التي يتوجب عليهم القيام بها. ويجب تحديد التزامات واضحة للرؤساء والمدراء على جميع المستويات بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات التوازن بين الجنسين. وعمومًا، يتكون هذا المحور من أربعة مكونات رئيسية:

- إنشاء خريطة طريق للتطوير من خلال تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، والإشارة إلى أهمية التوازن بين الجنسين بالنسبة للمؤسسة.
- تنسيق وتخصيص الموارد اللازمة لضمان تنفيذ فعال لبرامج التوازن بين الجنسين.
- إبداء الالتزام بتعيين مسؤوليات واضحة عن التقدم في مسألة التوازن بين الجنسين بنتائج محددة في حالات الفشل أو النجاح.
- متابعة التقدم من خلال مراقبة وقياس تعديل البرامج والمبادرات الموجودة حسب الضرورة.

2. دمج النوع الاجتماعي في السياسات والبرامج

تشكل السياسات والبرامج طريقة عمل المؤسسات في كلا القطاعين العام والخاص. ونظرًا لأهميتها، فمن المفيد التعرف على كيفية استخدامها لتعزيز التوازن بين الجنسين أو عرقلته.

هناك نوعان من السياسات يجب أخذهما بعين الاعتبار:

1. سياسات مخصصة للتوازن بين الجنسين (مثل إجازة الأمومة والأبوة وسياسات التوازن بين العمل والحياة).
2. سياسات عامة لجميع الأنشطة والبرامج الأخرى. يمكن تحليل هذه السياسات - باستخدام أدوات قياس أثر النوع الاجتماعي - لضمان تعزيزها للتوازن بين الجنسين ومن أنها تضم الرجال والنساء. وعلى صعيد تصميم البرامج، يتوجب على المؤسسات التفكير في الطريقة التي تؤثر من خلالها السياسات على البرامج، وكيف أن بعض العناصر التي تدخل في تصميم البرامج قد تؤثر على الأشخاص بشكل مختلف حسب جنسهم. وهكذا، يجب اتخاذ إجراءات لدعم التوازن بين الجنسين داخل إدارة الموارد البشرية وعند وضع الميزانيات.

أ. خطوات عملية لتطبيق إدارة موارد بشرية مراعية للنوع الاجتماعي

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية المراعية للنوع الاجتماعي، بما فيها أدوات تنفيذ الإصلاحات المراعية للنوع الاجتماعي وزيادة التوازن بين الجنسين في مكان العمل، مهمة لإنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات التوازن بين الجنسين لدولة الإمارات العربية المتحدة. على سبيل المثال، تستطيع المؤسسات استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية، مثل إجازة الأمومة وخيارات العمل المرنة وسياسات العمل الصديقة للأسرة، لتمكين الموظفين من موازنة عملهم مع التزاماتهم الأسرية دون الحاجة لمغادرة القوة العاملة. ويمكن لهذه التدابير أن يكون لها تأثيرات إيجابية على التوازن بين الجنسين. ستؤدي زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية المراعية للنوع الاجتماعي على جميع المستويات داخل المؤسسة إلى التأثير بشكل إيجابي على السياسات والمبادرات والبرامج المؤسسية الشاملة.

ب. خطوات عملية لتطبيق وضع موازنات مستجيبة للنوع الاجتماعي

تماماً كما تشكل الميزانيات أساس الاستدامة لأي من المؤسسات، فإنها مهمة للوصول إلى أهداف التوازن بين الجنسين. ويعتمد دعم التوازن بين الجنسين في وضع الميزانيات على ثلاثة مكونات وهي:

1. تخصيص ميزانية محددة لبرامج التوازن بين الجنسين
2. دمج القضايا والمحاور المرتبطة بالنوع الاجتماعي في وضع الميزانيات على مستوى المؤسسة
3. التأكد من أن تخصيص الموارد (مثل رواتب الموظفين) يعكس مبادئ التوازن بين الجنسين (رواتب متساوية مثلاً).

3. تعزيز دمج كادر الموظفين في السياسات المراعية للنوع الاجتماعي وأجندة التوازن بين الجنسين

يجب على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية البحث بشكل استباقي عن طرق لدمج التوازن بين الجنسين في الخدمات ودعم الموظفين الذي يقدمونه، من أجل دمج كادر الموظفين بالكامل في تحقيق التوازن بين الجنسين داخل المؤسسة. وفي بعض الحالات، سيتطلب هذا أنشطة تركز بشكل خاص على التوازن بين الجنسين (مثل تقديم دورات تدريبية حول إجراء تقييمات أثر النوع الاجتماعي، وإنشاء خطط تعاقب تستهدف تطور الوظائف وارتقائهن إلى مراكز قيادية، وتطوير إستراتيجيات لتشجيع الرجال على الدخول لمجالات عمل غير تقليدية بالنسبة لهم، وغير ذلك). وفي حالات أخرى، يجب أن يركز منهاج إدارة الموارد البشرية على دمج التوازن بين الجنسين في الأنشطة الموجودة (مثل دمج بناء الوعي بمسألة التوازن بين الجنسين في برامج تأهيل الموظفين الجدد وبرامج التدريب أو التطوير الإداري).

ويمكن تحقيق دمج كادر الموظفين في الترويج للتوازن بين الجنسين من خلال تعيين ممثلي التوازن بين الجنسين داخل المؤسسة بالتنسيق مع مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين من أجل دعم الممارسة الجيدة وتقديم الخبرات الأساسية والحوافز.

4. تعزيز التوازن بين الجنسين في المراكز القيادية

يعتبر تحقيق التوازن الفعّال بين الجنسين، من خلال مناهج تنازلي، مكملاً لدمج كادر الموظفين (منهاج تصاعدي)، ولا يزال يمثل أداة لا غنى عنها لتعزيز التحول المؤسسي. وغالباً ما تنتقل آثار الالتزامات الجوهرية الواضحة على مستوى القيادة إلى المستويات الدنيا وتعزز التغيير في جميع أقسام المؤسسة المعنية. وقد يساعد استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي في تحديد وإزالة القيود أو العوائق المحتملة التي من الممكن أن تواجه الموظفين والموظفات خلال رحلتهم نحو التطور المهني. وينبغي تبني مبادرات، مثل التدريب في مجال التطوير المهني والشبكات المهنية النسائية، في القطاعات أو المجالات أو في المراكز القيادية التي ينقص فيها تمثيل النساء بشكل عام، من أجل مساعدة النساء على التقدم وتعزيز وجود قيادة تحقق شرط التوازن بين الجنسين.

5. تشجيع التواصل المراعي للنوع الاجتماعي

لا يمكن التأكيد بما يكفي على أهمية التواصل، فهو أحد الجوانب البارزة لإحراز التقدم في مسألة التوازن بين الجنسين. وإن استخدام منظور النوع الاجتماعي لفرز عمليات التواصل وضمان أن تكون الرسائل المنقولة مراعية للجنس وغير تمييزية يمكن أن يلقي بآثاره الإيجابية على الأعمال الوطنية والمؤسسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي. ويجب تطبيق ذلك على جميع أشكال التواصل الرسمي (المواقع الإلكترونية، التصريحات، التقارير، الإعلانات، مواقع التواصل الاجتماعي، وغيرها). وينطوي التواصل المراعي للنوع الاجتماعي أيضاً على الممارسات الجيدة والمبادرات القائمة بين الجهات الفاعلة والأطراف المعنية في مؤسسة أو قطاع أو بلد ما.

خاتمة

هذا الدليل هو وثيقة قابلة للتعديل ينبغي تطويرها وتحسينها مع مرور الوقت. وبينما يظل الهدف المتمثل في إقامة مكان عمل يراعي الجنسين في مؤسسات القطاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة هدفًا لا تنازل عنه، فإن الإجراءات وطرق التنفيذ المستخدمة يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى. وسيحدد نوع المؤسسة وحجمها ونطاقها المسار الأمثل بالنسبة لها لتنفيذ أجندة التوازن بين الجنسين، وتحديد الخطوات العملية التي تقوم باتخاذها وكيفية ترتيبها.

وبناءً عليه، فإن كل مؤسسة مدعوة لتخصيص بعض الوقت للتعرف على هذا الدليل وتولي زمام الأمور والبحث عن الطرق الأكثر نفعًا وفعالية لتطبيقها، مع إمكانية القيام بتطوير وتحسين الإجراءات وعملية التخطيط بشكل دوري.

يعمل مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين كشريك للمؤسسات في عمليات صياغة ومتابعة الأهداف المستقلة، كما يشجع استخدام الموارد الوطنية والعالمية لتحقيق التوازن بين الجنسين. ويدعم المجلس الحوار حول مفهوم التوازن بين الجنسين وما هو مطلوب من المؤسسات من أجل تحقيق أهداف التوازن بين الجنسين الخاصة بها. ومبدئيًا، يمكن اعتبار هذا الدليل مرجعًا أساسيًا للمؤسسات في تطبيق إستراتيجيات التوازن بين الجنسين ويلعب دورًا مهمًا في مواءمة التطبيق الفعلي لهذه الإستراتيجيات مع رؤية 2021 الخاصة بحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، ومؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية، ومؤشرات التوازن بين الجنسين.

الملاحق

أسئلة التقييم الذاتي

الملحق 1

هل تقوم بـ"الالتزام تجاه التوازن بين الجنسين ومتابعته في المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة" بشكل صحيح؟

الإجراءات التي سيتم تنفيذها	أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار
تحديد دور ومسؤوليات كل قائد وصانع قرار	<ul style="list-style-type: none"> هل يعلم كل مسؤول داخل المؤسسة دوره والمسؤوليات في تحقيق توازن أفضل بين الجنسين؟ هل هذا مذكور في الوصف الوظيفي الخاص بهم، وهل يبلغون المسؤولون بذلك؟
دعم مشاركة القادة وصناع القرار على جميع المستويات	<ul style="list-style-type: none"> كيف يجتمع المسؤولون على جميع المستويات لتبادل المعلومات وتقاسم أفضل الممارسات والتعاون في العمل على حل المشاكل التي تعيق تطبيق التوازن بين الجنسين؟ كيف يتم دعم الخطوات العملية التي يتخذها جميع المسؤولين في مؤسسة ما بحيث لا يكون هناك جهود مكررة، ولتعزيز أثر هذه الإجراءات؟
تشجيع القادة على إرسال رسائل إيجابية حول التوازن بين الجنسين، للقيادة بالقدوة	<ul style="list-style-type: none"> ما الرسائل التي يرسلها القادة حول التوازن بين الجنسين؟ كيف يجري استخدام قنوات التواصل المختلفة لإثبات التزام القيادة تجاه مسألة التوازن بين الجنسين؟
دمج رسائل إيجابية حول التوازن بين الجنسين في عمليات التواصل المهمة داخل المؤسسات وصناعة فرص لعرض القادة بصفاتهم قدوة في هذا المجال	<ul style="list-style-type: none"> ما الرسائل التي يرسلها المسؤولون لمساعدة الموظفين على فهم الكيفية التي يساهمون من خلالها في تعزيز التوازن بين الجنسين؟ ما الخطوات التي اتخذها المسؤولون ليكونوا قدوة لغيرهم ولإثبات التزامهم بشكل واضح تجاه التوازن بين الجنسين؟
دعم المشاريع التي تعزز التوازن بين الجنسين (الموظفين والميزات الأخرى والموارد الأخرى)	<ul style="list-style-type: none"> ما مشاريع التوازن بين الجنسين التي يتم أو سبق التخطيط لها؟ كيف يجري دعم هذه المشاريع؟ هل يمتلك كل مشروع معني بالتوازن بين الجنسين خطة مشروع واضحة تحدد الجهة المسؤولة عن إخراج النجاح، والأهداف الرئيسية، والموارد التي سيتم تخصيصها لهذا المشروع؟
ضمان وجود إجراءات لمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات التوازن بين الجنسين والإبلاغ عنها	<ul style="list-style-type: none"> ما الذي تقوم به المؤسسة من أجل دعم تحقيقها لمؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالتوازن بين الجنسين؟ كيف يمكن قياس التقدم نحو مؤشرات الأداء الرئيسية؟ أين تمت مواجهة التحديات في الإيفاء بمؤشرات الأداء الرئيسية، وما الذي يتم القيام به من أجل التعامل معها؟ كيف تقوم المؤسسة بالإبلاغ عن تقدمها في كل واحد من مؤشرات الأداء الرئيسية؟ ماذا بوسعنا أن نفعل لتعزيز تقدم المؤسسة نحو تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية؟
ضمان أن التوازن بين الجنسين أحد أهداف القيادة، وأن يكون جزءاً من التقييمات السنوية	<ul style="list-style-type: none"> كيف يتم التعبير عن أهداف التوازن بين الجنسين للمسؤولين في المؤسسة؟ كيف تدمج هذه الأهداف في التقييمات السنوية لمن يتولون المناصب القيادية؟
دعم وبناء قيادة قوية معنية بالتوازن بين الجنسين، على جميع المستويات	<ul style="list-style-type: none"> ماذا تفعل المؤسسة لمساعدة المسؤولين على جميع المستويات على فهم ماهية التوازن بين الجنسين وأهميته؟ كيف يتم مساعدة القادة في التعرف على الإجراءات التي يمكن لهم اتخاذها داخل مكان عملهم لتعزيز التوازن بين الجنسين؟

<ul style="list-style-type: none"> • ما الخطوات التي يتم اتخاذها لمساعدة المسؤولين والموظفين في المؤسسة على التعرف على كيفية الإسهام في التحسينات على صعيد التوازن بين الجنسين؟ وكيف يتم محاسبتهم على هذا الإسهام؟ • كيف يتم إشراكهم في مشاريع التوازن بين الجنسين داخل المؤسسة؟ 	<p>دعم القادة والموظفين في المؤسسة لفهم طريقة العمل على مسألة التوازن بين الجنسين والمحاسبة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • كيف ستقوم المؤسسة بوضع خطة عمل للتوازن بين الجنسين؟ ماهي الجهات المطلوب إشراكها؟ ما الدعم المطلوب لوضع وتنفيذ خطة قوية؟ • هل تتعامل خطة المؤسسة مع التدريب الذي سيحتاجه الموظفون من أجل تنفيذ هذه الإجراءات؟ • كيف سيتم وضع الخطة قيد التنفيذ ودعمها مع مرور الوقت؟ • هل تنص الخطة بوضوح على ما هو مطلوب إنجازه، والأحداث الفاصلة التي ستقود سير العمل؟ • هل تضع الخطة بوضوح محاسبة على التقدم وتشرح آلية متابعة التقدم وتوقيتها؟ • هل تصف الخطة جميع الموارد المطلوبة؟ • هل حددت المؤسسة التحديات التي قد تواجهها؟ وكيف سيتم التعامل معها؟ • هل حددت المؤسسة نقاط القوة والفرص المتوفرة لديها والتي من الممكن استخدامها لدعم التقدم؟ • كيف يتم متابعة خطة عمل التوازن بين الجنسين في المؤسسة؟ كيف يتم تعزيز التعلم من خلال التجربة؟ 	<p>وضع خطط عمل للتوازن بين الجنسين من أجل تحديد آلية تنفيذ المبادرات وتحقيق الأهداف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي تم القيام به للاحتفاء أو مكافأة من يحققون أهدافهم، ودعم من لهم يستطيعوا تحقيقها؟ • كيف يتم الاحتفاء بالنجاح؟ 	<p>الاحتفاء بالتقدم حال إنجازه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هل تم تحديد مؤشرات تقدم التوازن بين الجنسين لكل مشروع؟ • كيف يتم قياس المؤشرات والإبلاغ عنها؟ • كيف يدعم رعاة المشروع في اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما لا يتم إحراز مستويات النجاح المرغوبة؟ كيف يتم الاحتفاء بنجاحهم؟ 	<p>تحديد مؤشرات واضحة لتطبيق التوازن بين الجنسين بحيث يمكن استخدامها في قياس التقدم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • كيف يتم دمج خطط مشاريع التوازن بين الجنسين في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؟ وفي الخطط التنفيذية؟ وفي الميزانيات؟ • هل التوازن بين الجنسين أولوية مهمة في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؟ 	<p>دمج التوازن بين الجنسين في الميزانيات والخطط الإستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هل تم القيام بمراجعة للتعرف على البيانات التي تمتلكها المؤسسة ولتحديد البيانات المقسمة التي ستكون مفيدة؟ • كيف يتم تعريف العاملين في المؤسسة، من المسؤولين عن جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها، وأنواع البيانات الأكثر نفعاً من أجل تقدم التوازن بين الجنسين؟ 	<p>تطوير قدرة المؤسسة على إعطاء بيانات مقسمة حسب الجنس ونوع العمل والمنصب</p>

هل تقوم بدمج النوع الاجتماعي في السياسات والبرامج بشكل صحيح؟

سئلة يجب أخذها بعين الاعتبار	لإجراءات التي سيتم تنفيذها
<ul style="list-style-type: none"> هل تخضع إجازة الأمومة والأبوة للمراقبة داخل المؤسسة عبر بيانات مقسمة حسب الجنس؟ ما الرسائل التي يمكن إرسالها لتشجيع جميع الآباء على أخذ الوقت المستحق لهم واستغلاله في التواجد مع أبنائهم؟ كيف يمكن لكبار المسؤولين إظهار دعمهم لمشاركة الرجال في رعاية الأبناء؟ 	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع كل من الآباء والأمهات على استغلال فترة الأمومة والأبوة المتاحة لهم
<ul style="list-style-type: none"> هل جمع البيانات المقسمة حسب الجنس مطلوب داخل إطار عمل المتابعة والتقييم للمؤسسة أو الشركة؟ هل هنالك آليات لجمع ومتابعة تقدم الموظفين خلال فترة عملهم؟ 	<ul style="list-style-type: none"> دمج جميع البيانات المقسمة حسب النوع الاجتماعي داخل إطار العمل الإستراتيجي للمتابعة والتقييم
<ul style="list-style-type: none"> هل يمتلك ممثل التوازن بين الجنسين والموظفون في المناهج التصاعدي إشعاراً كافياً للمشاركة في مراجعة عناصر جدول أعمال إدارة مكان العمل والأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؟ هل يتم إبلاغ ممثلي التوازن بين الجنسين مسبقاً بانعقاد هذه الاجتماعات ودعوتهم إليها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> توفير الوقت الكافي والفرص المناسبة لممثلي التوازن بين الجنسين والموظفين في الدرجات الدنيا ليتسنى لهم المشاركة في مراجعة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وإدارة مكان العمل، ووضع جدول أعمال خاص بهم
<ul style="list-style-type: none"> ما السياسات التي تدعم التوازن بين الجنسين والمنفذة حالياً في مؤسستكم؟ ما السياسات المؤسسية التي ستساعد في تأسيس مكان عمل داعم وصديق للأسرة بشكل أكبر؟ كيف يمكن للمؤسسة البناء على السياسات الوطنية والسياسات على مستوى الإمارة لتعزيز أماكن العمل فيها وتعزيز التوازن بين الجنسين؟ 	<ul style="list-style-type: none"> وضع سياسات صديقة للأسرة
<ul style="list-style-type: none"> كيف تقوم المؤسسة ببناء القدرات الداخلية المطلوبة لعقد تقييمات أثر النوع الاجتماعي؟ ما السياسات أو البرامج التي ستقوم المؤسسة بتطبيقها لقياس أثر النوع الاجتماعي عليها؟ كيف سيتم تطبيق قياس أثر النوع الاجتماعي: من سيقود (يرعى أو يراقب) جهود قياس أثر النوع الاجتماعي؟ كيف سيتم توثيق مناهج استخدام تقييم أثر النوع الاجتماعي؟ كيف سيتم توثيق نتائج قياس أثر النوع الاجتماعي؟ كيف ستثبت المؤسسة استخدامها لنتائج قياس أثر النوع الاجتماعي في تحسين التوازن بين الجنسين؟ 	<ul style="list-style-type: none"> تدريب الموظفين على استخدام قياس أثر النوع الاجتماعي لمراجعة السياسات والبرامج التي يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة على الموظفين والموظفات
<ul style="list-style-type: none"> ما هي إستراتيجيات القياس التي ستساعد المؤسسة في فهم الوضع الحالي للتوازن بين الجنسين وتحديد المحاور التي تحتاج إلى تحسين؟ هل تمتلك المؤسسة خطة لقياس التوازن بين الجنسين؟ من المسؤول عن إنجازها؟ كيف يمكن للمؤسسة بناء القدرة الداخلية التي تحتاجها لدعم قياس التوازن بين الجنسين وتوفير بيانات إدارة الموارد البشرية التي تحتاجها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان توفر بيانات إدارة موارد بشرية مقسمة وشاملة لدعم التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي داخل المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> هل تتوفر ساعات العمل المرنة وغير ذلك من الخيارات للموظفين من جميع المستويات؟ هل يدرك الموظفون قراراتهم باستخدام خيارات العمل المرنة وهل يتلقون الدعم في هذا الجانب؟ هل يفهم المدراء المباشرون طلبات إتاحة خيارات العمل المرنة ويدعمونها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خيارات وتطبيق طرق وساعات عمل مرنة
<ul style="list-style-type: none"> كيف يتم دعم المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لكي يفهموا دورهم في دعم التوازن بين الجنسين داخل المؤسسة؟ ما الخطوات التي تم القيام بها من أجل بناء وعيهم بمسألة التوازن بين الجنسين؟ كيف يتم دمج التوازن بين الجنسين في تخطيط إدارة الموارد البشرية؟ هل يعتبر إنجاز التوازن بين الجنسين أولوية إستراتيجية بالنسبة للمتخصصين في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟ هل التوازن بين الجنسين مدمج في البرامج التدريبية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> دمج التوازن بين الجنسين في الخطط التي توجه أنشطة إدارة الموارد البشرية والسياسات والبرامج داخل المؤسسة (بما فيها التدريب والتوظيف وغيرها).

<ul style="list-style-type: none"> • هل يستخدم قياس أثر النوع الاجتماعي لتقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟ • كيف يتم دعم المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لكي يفهموا متى وأين والسبب الذي يدعوهم لاستخدام قياس أثر النوع الاجتماعي؟ وكيف يتم دعمهم للتجارب مع نتائج تقييمات أثر النوع الاجتماعي؟ • هل يحصل المشاركون في تصميم السياسة والبرامج ومراجعتها على تدريب على قياس أثر النوع الاجتماعي؟ 	<p>دمج التوازن بين الجنسين في برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال تطبيق قياس أثر النوع الاجتماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هل تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجلات لمن يستخدمون سياسة الإجازات الأسرية؟ • هل يمتلك الموظفون والموظفات حقوقاً متساوية في ما يتعلق بسياسة الإجازات الأسرية والاستفادة منها؟ • حسب مقتضى الأمر، هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المبادرات لتشجيع قبول الإجازة الأسرية واستغلالها؟ 	<p>الإبلاغ عن استخدام تدابير الموازنة بين الحياة والعمل لدى الموظفين والموظفات، وزيادتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ما الميزانية التي خصّصت لدعم أنشطة التوازن بين الجنسين؟ كيف يتم متابعة هذه الموارد والإبلاغ عنها مع مرور الوقت؟ • كيف يتم تطبيق قياس أثر النوع الاجتماعي على وضع الميزانيات المؤسسية ومراجعتها؟ • ما الذي تعلمته خلال ذلك وكيف يمكن تطبيق هذه المعلومات على الميزانيات التالية؟ 	<p>ضمان دعم التوازن بين الجنسين في ميزانيات المؤسسة من خلال تطبيق قياس أثر النوع الاجتماعي على الميزانيات</p>

الملحق 3

هل نقوم بـ "دمج كادر الموظفين المراعي للنوع الاجتماعي" بشكل صحيح؟

أسئلة يجب طرحها	الإجراءات التي سيتم تنفيذها	المستوى الأول
<ul style="list-style-type: none"> • ما الإجراءات التي تم اتخاذها لبناء الوعي حول مسألة التوازن بين الجنسين؟ • كيف تعلم المؤسسة بأن جميع الموظفين يفهمون ماهية التوازن بين الجنسين وأهميته بالنسبة لهم ولمؤسستهم ودولتهم؟ • ما الإجراءات التي تم اتخاذها لإشراك الموظفين في التحسينات على صعيد التوازن بين الجنسين؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على الفرص لدعم المنهاج التصاعدي لبناء الوعي لدى الموظفين والإسهام في تعزيز التوازن بين الجنسين 	المستوى الأول
<ul style="list-style-type: none"> • هل عُيّن ممثل للتوازن بين الجنسين داخل المؤسسة؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فما الخطوات التي سيتم اتخاذها لإجراء هذا التعيين؟ • كيف يتم دعم ممثل التوازن بين الجنسين في المؤسسة؟ وما الموارد التي يحتاج إليها؟ وما التدريب الذي من شأنه أن يدعمه في عمله؟ • ما الإجراءات التي اتخذها ممثل التوازن بين الجنسين في المؤسسة؟ وما الأثر الذي أحدثته هذه الإجراءات؟ وكيف تعرف المؤسسة بأن هذه الإجراءات قد كانت لها تأثيرات إيجابية (ما الذي يثبت هذا التأثير)؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • تعيين ممثل للتوازن بين الجنسين ودعمه في إنجاز الدور المنوط به 	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> • كيف تستطيع المؤسسة آراء الموظفين لفهم رؤيتهم بخصوص مكان العمل؟ ما معدل إجراء هذه الاستطلاعات؟ • هل البيانات مقسمة حسب الجنس؟ • كيف تتصرف المؤسسة بناء على نتائجها، وكيف ستؤثر هذه الإجراءات على التوازن بين الجنسين؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء استطلاعات رأي دورية لفهم آراء الموظفين في جميع أقسام المؤسسة 	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> • ما النظام الذي تم تطويره لدعم الموظفين في حل المشاكل المرتبطة بالتوازن بين الجنسين؟ • هل لدى الموظفين معرفة بهذا النظام وكيفية استخدامه؟ وكيف يتم دعم الموظفين في استخدامهم لهذا النظام؟ • كيف يتم الحفاظ على السرية خلال جميع الخطوات في النظام؟ • كيف يتم إبلاغ قادة المؤسسة بشأن هذه القضايا؟ وكيف يتعامل قادة المؤسسة مع القضايا بطريقة عادلة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء نظام لاستقبال القضايا المتعلقة بالتوازن بين الجنسين، والتي يلاحظها الموظفون، وتوثيقها والتعامل معها 	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> • هل يتم تقديم استشارات خاصة للموظفين الفاعلين في مجال التوازن بين الجنسين وممثلي القضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي للمشاركة في مراجعات السياسة الداخلية والخارجية؟ • هل تتوفر آلية ما لضمان عدم التمييز ضد الموظفين الذين يشاركون في هذه الاستشارات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء عمليات ملائمة للتشاور مع الموظفين وممثلي المسائل المرتبطة بالنوع الاجتماعي 	المستوى الثالث

الملحق 4

هل نقوم بـ"تطبيق التوازن بين الجنسين في المراكز القيادية" بشكل صحيح؟

أسئلة يجب طرحها	الإجراءات التي سيتم اتخاذها	
<ul style="list-style-type: none"> كيف يُنظر إلى الموظفين ونجاحاتهم في جميع أقسام المؤسسة؟ هل تشارك الموظفات كمتحدثات ومدربات داخل المؤسسة؟ كيف يظهر المسؤولين دعمهم لتقدم النساء نحو المناصب العليا، وكيف يساعدون الجميع في المؤسسة على فهم أهمية ذلك؟ 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام مواقع التواصل الاجتماعي ومجموعة من وسائل الإعلام الأخرى لإعطاء صورة إيجابية عن النساء الناجحات 	المستوى البرونزي
<ul style="list-style-type: none"> ما الذي تحتاجه إستراتيجيات القياس كي يتم تطبيقها لمراقبة عدد الرجال والنساء في المراكز القيادية؟ كيف سنستخدم بيانات القياس هذه لإنجاز التحسينات مع مرور الوقت؟ 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة المراكز القيادية في المؤسسة ببيانات مقسمة حسب الجنس 	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> ما الذي يتوجب فعله لبناء القدرة داخل المؤسسة لإجراء تقييمات أثر النوع الاجتماعي؟ ما السياسات أو البرامج التي سيتم دراستها عبر استخدام قياس أثر النوع الاجتماعي من أجل تحديد كيفية تأثيرها سلبًا على تقدم الموظفات داخل المؤسسة؟ كيف سيتم إجراء تقييمات أثر النوع الاجتماعي؟ من سيقود (يرعى أو يراقب) هذه الجهود لضمان احتمال تقييمات أثر النوع الاجتماعي واستخدام النتائج لتنفيذ إجراءات التحسين؟ 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام تقييمات أثر النوع الاجتماعي لتحديد مواضع تأثير السياسات سلبًا على تقدم الموظفات 	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> ما الخطوات التي اتخذت لفهم التحديات التي تواجهها الموظفات في المؤسسة عند رغبتهم في التقدم نحو مراكز قيادية؟ ما الخطوات التي اتخذت للتعامل مع هذه التحديات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد التحديات التي تواجهها الموظفات في سعيهن للتقدم نحو مراكز قيادية 	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> هل تشارك النساء العاملات في المؤسسة في الشبكات المحلية والوطنية لكبرى القيادات النسوية؟ ما الذي يمكن فعله لدعم وتشجيع الموظفات للبناء والمشاركة الفاعلة في الشبكات الرائدة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع الموظفات للمشاركة في الشبكات المحلية والوطنية للنساء الرائدات 	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> ما شكل التطور المهني المعمول به حاليًا لدعم تقدم الموظفين والموظفات إلى المراكز القيادية؟ وكَم عدد المشاركين في هذا التطور المهني؟ هل هناك أية عوائق في وجه مشاركة المرأة في مبادرات التطور المهني؟ ما الخطوات التي يتم اتخاذها لتشجيع ودعم الموظفات في المشاركة في التطور المهني؟ 	<ul style="list-style-type: none"> تأسيس مبادرات تطور مهني لمساعدة الموظفات في تطوير المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة للتقدم في وظيفتهن 	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> كيف تضمن المؤسسة جاهزية مجموعة كبيرة من المرشحات لشغل مراكز القيادة العليا في المستقبل؟ 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام تخطيط التعاقب لدعم تقدم الموظفات 	المستوى الثالث

الملحق 5

هل نقوم بـ"تطبيق التواصل المراعي للنوع الاجتماعي" بشكل صحيح؟

أسئلة يجب طرحها	الإجراءات التي سيتم اتخاذها	المستوى البروبري
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي أدوات وإستراتيجيات التواصل المستخدمة حالياً لبناء الوعي والفهم حول مسألة التوازن بين الجنسين؟ • ما مدى فعالية هذه الأدوات؟ أين هي الفرص لتوسيع جهود التواصل على صعيد المؤسسة؟ • كيف تضمن المؤسسة استمرار عمليات التواصل المتعلقة بالتوازن بين الجنسين؟ 	<p>بناء الوعي بمسألة التوازن بين الجنسين والالتزام باتخاذ خطوات عملية من خلال التواصل والدعم المقدم من القيادات والحكومة</p>	المستوى البروبري
<ul style="list-style-type: none"> • هل تم تنبيه إدارة الموارد البشرية عن أي مواقف حيادية للجنس؟ وإن كان الأمر كذلك، هل تمت تسوية الأمور بطريقة تهدف إلى تحسين الاتصال الداخلي والخارجي مستقبلياً؟ • هل يتم مراجعة التصريحات العامة الصادرة عن المؤسسة والموظفين التنفيذيين فيها للتأكد من مراعاتها للنوع الاجتماعي؟ 	<p>توفير التدريب للزملاء لتحسين وجهات نظرهم حول مفهوم التوازن بين الجنسين</p>	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> • هل تعزز التصريحات التوازن بين الجنسين دائماً؟ 	<p>تشجيع مراجعة جميع التصريحات عالية المستوى والأنشطة المتعلقة بالإعلام بواسطة أحد ممثلي النوع الاجتماعي أو ممثل إدارة الموارد البشرية</p>	المستوى الثالث
<ul style="list-style-type: none"> • هل قامت المؤسسة بعرض إجراءاتها الإيجابية على أعضاء المجتمع الآخرين؟ • هل تمت الإثابة بالممارسات الجيدة على صعيد التوازن بين الجنسين أمام كبار المسؤولين أو الموظفين التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإدارة؟ 	<p>مشاركة مبادرات التوازن بين الجنسين الناجحة مع الأطراف المعنية</p>	المستوى الثالث

الملحق 6: مؤشرات الأداء الرئيسية الوطنية - رؤية الإمارات 2021

اسم المؤشر	مؤشر السعادة	مؤشر التلاحم المجتمعي
التعريف	مؤشر مركب يقيس تقييم الفرد لمستوى المعيشة والرضا عن الحياة من خلال استطلاع الرأي عن مدى شعور الأفراد بالسعادة والرضا في حياتهم بالاستناد لمحاور محددة مثل مستوى الدخل (الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد) ومتوسط العمر الصحي المتوقع، بالإضافة إلى محاور أخرى مثل الدعم الاجتماعي والكرام وانعدام الفساد وحرية تقرير خيارات الفرد في الحياة.	مؤشر مركب يقيس مدى تمتع الناس في دولة الإمارات العربية المتحدة بالتلاحم المجتمعي بناءً على المحاور التالية: التماسك الأسري، التعليم والثقافة، المساواة، العدالة، الأمن، المشاركة، والانتماء الوطني. (مؤشر وطني خاص بالدولة)
المصدر	شبكة حلول التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة - استطلاع جالوب للرأي (Gallup World Poll)	وزارة تنمية المجتمع
نتائج عام 2012	المرتبة 21 (تقرير 2017)	93.11% (2015)
أهداف عام 2021	بين الدول الخمس الأعلى مرتبة	100%
الراعي الرئيسي	وزير الدولة للسعادة	وزارة تنمية المجتمع

الملحق 7: مؤشرات التوازن بين الجنسين لدولة الإمارات العربية المتحدة

المجال	صنع القرار	التعليم والخبرة	بيئة العمل
نطاق القياس	التأكيد على التوازن في وصول المرأة إلى المناصب القيادية. يشمل نطاق هذا المؤشر لعام 2016 على المناصب التالية: وزراء، ووزراء دولة، مساعدي وزراء دولة، المدراء العموم، مدراء تنفيذيين ومستشارين، ومناصب أخرى.	دعم دخول المرأة إلى مجالات تقنية ومتخصصة وتقديم الفرص لها للعمل في مناصب تقنية ومتخصصة (قاضيات وطبيبات ومهندسات مثلاً) وليس فقط في الوظائف الإدارية أو وظائف الدعم.	تعزيز بيئة عمل داعمة وصديقة للأمهات العاملات كي تصبح بيئة عمل أكثر جاذبية، من مواصفاتها: <ul style="list-style-type: none"> • إجازة الأمومة والرضاعة الطبيعية • ساعات عمل مرنة • العمل عن بعد • وجود حضانة في العمل أو بدل حضانة وغيرها.
المؤشر	نسبة القيادات النسائية من مجموع قيادات المؤسسة	نسبة النساء العاملات في المجالات الفنية والمتخصصة من مجموع القوة العاملة (الذكور والإناث) في قطاع ما	معدل توافر بيئة تدعم التوازن بين الجنسين (استطلاع رأي)

الملحق 8: مسرد المصطلحات

- **التمكين:** تنمية أصول وقدرات الأفراد لكي يتمكنوا من المشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم، والتفاوض معها والتأثير فيها والتحكم بها ومحاسبتها.
- **الوعي بالمسائل المرتبطة بالنوع الاجتماعي:** حالة الإحاطة بعدم المساواة التي تنتج من المعاملة بين النساء والرجال.
- **التوازن بين الجنسين:** التوزيع المتساوي للفرص والموارد بين النساء والرجال.
- وضع الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي: دمج مفهوم واضح للنوع الاجتماعي داخل الإطار العام لعملية وضع الميزانيات، من خلال استخدام طرق خاصة وأدوات تحليلية بغرض تعزيز السياسات المراعية للنوع الاجتماعي.
- **المساواة بين الجنسين:** المساواة أمام القانون والمساواة في الفرص وحق التصويت، كما يشمل ذلك مفهوم العدل بين الجنسين من حيث إتاحة فرص متكافئة للنساء والرجال للاستفادة من المعلومات والخدمات ونظام العدالة والموارد والفوائد والمسؤوليات، إلى جانب القدرة على التأثير والإسهام في صنع السياسات.
- **العدل بين الجنسين:** تعني معاملة النساء والرجال بإنصاف، وغالبًا ما تكون هناك ضرورة لاتخاذ إجراءات من شأنها تحقيق هذا العدل والتعويض عن الأوضاع التاريخية والاجتماعية غير المواتية التي تحرم النساء والرجال من العمل كأفراد متساوين في الحقوق. والعدل يفضي إلى المساواة. (منهاج مدمج للتحليل المعتمد على النوع الاجتماعي، وضع النساء في كندا، 2004 (<http://www.international.gc.ca/development-developpement/priorities-priorites/ge-es/policy-politique.aspx?lang=eng>).
- **تقييمات أثر النوع الاجتماعي (GIAs):** تقييم [...] قانون أو سياسة أو برنامج يجعل من الممكن التعرف، بطريقة وقائية، على احتمال امتلاك قرار ما عواقب سلبية تؤثر على حالة المساواة بين النساء والرجال. (المعهد الأوروبي للمساواة بين الجنسين (2016)، أداة تقييم أثر النوع الاجتماعي، مكتب إصدارات الاتحاد الأوروبي، لوكسمبورغ. (<http://eige.europa.eu/sites/default/files/mh0416171enn.pdf>)
- **منظور النوع الاجتماعي:** أداة يمكن استخدامها في العمليات الدورية، بما فيها تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم الاحتياجات الدقيقة للنساء والرجال (الفتيات والفتية) وأوجه الشبه والاختلاف بينهما باستخدام منهاج يراعي النوع الاجتماعي.
- **تعميم مفهوم مراعاة المنظور الجنساني:** عملية تقييم تأثيرات أي إجراء مخطط له، بما في ذلك التشريعات واللوائح والسياسات والبرامج في جميع المجالات وعلى مختلف المؤسسات، على النساء والرجال. وهي إستراتيجية تجعل مفهوم النساء والرجال وتجاربههم جزءًا لا يتجزأ من الجانب المتعلق بتصميم وتنفيذ ومراقبة وتقييم السياسات والبرامج في المحاور السياسية والاقتصادية والاجتماعية بما يحقق الاستفادة للرجال والنساء على قدم المساواة، ولا يعزز انعدام المساواة.
- **مراعاة النوع الاجتماعي:** تشير إلى الهدف المتمثل في فهم العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في دعم الدمج حسب النوع الاجتماعي والنظرة الإيجابية في القطاعات الأكثر تنوعًا في الحياة العامة والخاصة. (مقتبس من سريبار، ر. 2015، مسرد المصطلحات الشائعة في المساواة بين الجنسين والنظرية النسائية؛ في ٢٠، يولي، ر. سريبار و فينتوريني، إيدس، علم النوع الاجتماعي: مسح ودراسات سلوفينية في نماذج الاتحاد الأوروبي، فيينا، إيكورايوم).
- **النوع الاجتماعي:** السلوكيات التي نشأت في المجتمع وتعلمناها منه والتوقعات المرتبطة بالإناث والذكور. تقوم جميع الثقافات بتفسير وصياغة الفروقات البيولوجية بين النساء والرجال إلى مجموعة من التوقعات الاجتماعية حول ماهية السلوكيات والأنشطة الملائمة، والحقوق والموارد والسلطة التي يمتلكها الرجال والنساء. وكما العرق والأصل والمستوى الاجتماعي، يعتبر النوع الاجتماعي تصنيفًا اجتماعيًا يحدد بشكل كبير فرص الفرد في الحياة. وهو يشكل مشاركة الفرد في المجتمع والاقتصاد.
- **الاستراتيجية الحكومية الشاملة:** منهاج أو رؤية تنص على عمل المؤسسات الحكومية ضمن حدود المناصب من أجل تحقيق هدف مشترك واستجابة حكومية مدمجة تجاه قضية معينة.

هذه التعريفات مقتبسة من أدوات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمساواة بين الجنسين في الحكم: تنفيذ توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2015 المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الحياة العامة، ما لم يذكر غير ذلك.

- Chakraborty, L., International Monetary Fund (July, 2016). "Asia: A Survey of Gender Budgeting Efforts." IMF Working Paper. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16150.pdf> (accessed 28 July 2017).
- City of Ottawa (2015). Equity and Inclusion Lens Handbook, 2nd edition. http://documents.ottawa.ca/sites/documents.ottawa.ca/files/documents/EI_Lens_Handbook_2015_FINAL_EN_WEB_2.pdf. (accessed 28 July 2017).
- European Institute for Gender Equality (2012). Mapping of gender training policies and practices in the European Union – Summary of findings. <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20Training%20-%20Summary%20of%20findings.pdf>. (accessed 28 July 2017).
- European Institute for Gender Equality (2016). Gender Impact Assessment Tool, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <http://eige.europa.eu/sites/default/files/mh0416171enn.pdf>. (accessed 28 July 2017).
- Governance New Zealand (2017). "Women on Boards New Zealand: A Division of Governance New Zealand." https://www.governancenz.org/Category?Action=View&Category_id=538. (accessed 28 July 2017).
- Huffington Post (March 29, 2016). "Paternity Leave Canada: 5 Countries That Have A Lot to Teach Us." http://www.huffingtonpost.ca/2016/03/29/paternity-leave-canada_n_9565352.html. (accessed 28 July 2017).
- OECD (2016). 2015 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252820-en>. (accessed 28 July 2017).
- OECD (2016). "Gender budgeting in OECD countries." 37th Annual Meeting of OECD Senior Budget Officials, Stockholm, 9-10 June. OECD, Paris. <https://www.oecd.org/gender/Gender-Budgeting-in-OECD-countries.pdf>. (accessed 28 July 2017).
- OECD (2017). "Gender Budgeting in OECD Countries." OECD Journal on Budgeting, Volume 2016/3, Public Governance and Territorial Development Directorate. OECD, Paris. <https://www.oecd.org/gender/Gender-Budgeting-in-OECD-countries.pdf>. (accessed 28 July 2017).
- OECD (July 1995). OECD Employment Outlook, Chapter 5, Long-term leave for parents in OECD countries, p. 174, OECD, Paris.
- OECD (March 2016). "Policy Brief – Parental leave: Where are the fathers?" OECD, Paris. . (accessed 28 July 2017).
- OECD (n.d.). Toolkit for Gender Equality in Governance: Implementing the 2015 OECD Recommendation on Gender Equality in Public Life.
- UAE Cabinet website (2017). "Mohammed bin Rashid: Happiness and Positivity are Lifestyle, Government Commitment and a Spirit Uniting UAE Community." <https://uaecabinet.ae/en/details/news/mohammed-bin-rashid-happiness-positivity-are-lifestyle-government-commitment-and-a-spirit-uniting-uae-community>. (accessed 28 July 2017).
- UAE Federal Authority for Government Human Resources (n.d.). "Brief of Survey of the Needs of Women Working in the Federal Government Sector." <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/>

Documents/47dc1617.pdf. (accessed 28 July 2017).

- UAE Federal Decree Law No. 11 for 2008 on Human Resources in the Federal Government as amended by Federal Decree Law No. 9 for 2011 and Federal Decree Law No. 17 for 2016. <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/38e702a7.pdf>. (accessed 28 July 2017).
- UN News Centre (2015). "UN 'barbershop' conference aims to dispel stereotypes, promote gender equality." http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=49808#.WHAHX_krJhE. (accessed 28 July 2017).
- UN Women Training Centre (April, 2016). Compendium of Good Practices in Training for Gender Equality. <http://www2.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2016/compendium-of-good-practices-in-training-for-gender-equality.pdf?v=1&d=20160503T211218>. (accessed 28 July 2017).
- United States Equal Employment Opportunity Commission (2017). www.eeoc.gov/index.cfm. (accessed 28 July 2017).
- Women on Boards New Zealand. A Division of Governance New Zealand. www.governancenz.org/Category?Action=View&Category_id=538. (accessed 28 July 2017).
- Women's Budget Group (November 17, 2016). "What is gender budgeting?" <http://wbg.org.uk/resources/what-is-gender-budgeting/>

