



ITALIAN AGENCY  
FOR DEVELOPMENT  
COOPERATION



# إطار تطبيقي لتطوير القدرات المؤسسية لدمج النوع الاجتماعي على المستوى الوطني



# إطار تطبيقي لتطوير القدرات المؤسسية لدمج النوع الاجتماعي على المستوى الوطني

تم إعداده من قبل هيئة الأمم المتحدة للمرأة في إطار مشروع تنمية القدرات المؤسسية لوزارة التنمية الاجتماعية  
وبتمويل من الوكالة الإيطالية للتعاون التنموي.

٥	مقدمة
٦	أهداف الإطار التطبيقي
٨	نموذج التحسين المستمر لتطوير القدرات المؤسسية لدمج النوع الاجتماعي
٩	مرحلة التخطيط - "التعريف بالنهج"
١١	مرحلة تحليل الواقع - "تعزيز الملكية"
١١	مرحلة التنفيذ - "إعداد مسودة خطة العمل"
١٣	مرحلة المتابعة والتقييم - "مراجعة النتائج"
١٣	مرحلة التعديل والتطوير - "الإجراءات التصحيحية"
١٥	التحديات المحتملة والحلول الممكنة
١٦	الملحقات
١٦	الملحق الأول: مذكرة مفاهيم تطوير القدرات المؤسسية
١٨	الملحق الثاني: نهج تدريب المدربين والمدربات لدى وزارة التنمية الاجتماعية
٢٠	الملحق الثالث: الشروط المرجعية لاختبار فريق عمل لجنة التطوير المؤسسي لدمج النوع الاجتماعي
٢٣	الملحق الرابع: الإطار الداخلي لسياسة إدماج النوع الاجتماعي

حققت المملكة الأردنية الهاشمية تقدماً جديراً بالملاحظة والاهتمام نحو النهوض بمستوى المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتجاه قطع التزامات مهمة على نفسها لتنفيذ الأطر المتعلقة بالسياسات والتشريعات لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. فثمة وثائق تخطيطية أساسية تشير جميعها إلى أجندة / برنامج عمل المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ومنها رؤية الأردن ٢٠٢٥، والاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية، والاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥)، وخطة الأردن للاستجابة للأزمة السورية، وإقرار الحكومة أجندة ٢٠٣٠، وأهداف التنمية المستدامة.

وفي الوقت ذاته، تظلُّ التَّحدّيات قائمةً أمام تنفيذ هذه الالتزامات تنفيذاً كاملاً. فإدماج منظور النوع الاجتماعي، بطريقة فاعلة، يتطلّب قدرات وطنية محدّدة تتناسب بصورة تكاملية مع عمليات التخطيط على المستوى الوطني، وتُتاح لها إمكانية الوصول إلى البيانات والتحليلات ذات الصّلة. فمع أنّ الحكومة الأردنية لديها آليات عمل نافذة المفْعول وذات نوعية جيدة، تهدف إلى النهوض والارتقاء بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (وهذه الآليات هي: اللجنة الوزارية لتمكين المرأة، واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، وضباط ارتباط النوع الاجتماعي داخل الوزارات، وغيرها من الآليات)، إلا أنّ الوزارات القطاعية لا زالت بحاجة إلى دعم لتطوير قدراتها الفنية في عملية دمج النوع الاجتماعي بطريقة فعّالة. فالتقدّم على صعيد تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الأردن سوف يعتمد على الملكية الوطنية لهذه العملية لكي يتم دمج النوع الاجتماعي في عمليات التخطيط والتمويل على المستوى الوطني، إلى جانب اعتماد الأردن على الوفاء بالتزاماته المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

ونظراً لأنّ عملية تعزيز القدرات المؤسّسية للحكومة الأردنية على صعيد المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة تُمثّل إحدى الأولويات الوطنية الأردنية، فإنّ هذه الوثيقة تشرح العملية التي يطرحها مكتب هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الأردن على الشركاء الوطنيين الذي يعملون على إدماج النوع الاجتماعي في مؤسساتهم من منظور تطوير القدرات المؤسّسية. ومن الجدير بالذكر بأن هذا الدمج يتحقّق من خلال توفير الخبرات الفنية المُتأسّسة والتدريب المُتأسّس للمؤسسات الوطنية على المستويين الوطني والمؤسّسي على حدّ سواء، كما يتحقق ذلك من خلال إنشاء فريق عمل داخلي في المؤسسة يُعنى بتطوير القدرات المؤسّسية، لكي يأخذ بزمام القيادة في عملية إدماج النوع الاجتماعي في السياسات، والخطط وآليات تنفيذ الخدمات. فتطوير القدرات المؤسّسية يركّز على ملكية هذه العملية داخلياً، وعلى الفرص الوطنية لتبادل المعارف والتجارب والخبرات بشكل ممنهج في الوقت الذي تُبنى فيه بيئة تمكينية طويلة الأمد تُعزّز التنمية المُستدامة. وعلاوةً على ذلك، فإن هذه الوثيقة تُسلّط الأضواء أيضاً على العلاقة فيما بين هذا الإطار والاستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية<sup>١</sup> (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥)، والسياسة الوطنية لإدماج النوع الاجتماعي<sup>٢</sup>.

١ لقد انتهت الاستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية، الأحدث عهداً (٢٠١٣ - ٢٠١٧)، وشكّل استعراض ومراجعة ما حقّته هذه الاستراتيجية من منجزات نقطة البداية لتطوير الاستراتيجية الوطنية للمرأة "في الأردن" (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥). كذلك، وتعتبر هذه العملية بمثابة فرصة لتناغم الخطط الوطنية مع الالتزامات الدولية ذات العلاقة بالمساواة بين الجنسين، وعلى وجه التحديد، بأهداف التنمية المستدامة.

٢ سوف تُحدّد السياسة الحكومية لدمج النوع الاجتماعي للإطار الوزاري والمؤسسات الحكومية لكي تتفهّم أوارها وتوقعاتها حول مسألة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في كل أعمالها. كذلك سوف تُحدّد هذه السياسة البنى وإجراءات العمل الموحدة لكي تُجمع معاً جميع الالتزامات الوطنية تجاه المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في وثيقة سياساتية واحدة موجهة، وهو ما يُمثّل خارطة طريق إلى التنفيذ، إلى جانب تصميم نظام لتعميم إدماج منظور النوع الاجتماعي في كل عمليات ووثائق التخطيط الوطنية المستقبلية.

## أهداف الإطار التطبيقي

ترتكز عملية تطوير القدرات المؤسسية بشأن إدماج منظور النوع الاجتماعي على ثلاثة عناصر أساسية لكي تكفل تطبيق دمج النوع الاجتماعي وأخذه بعين الاعتبار في كل جوانب الأداء المؤسسي؛ وهذه العناصر هي: الشراكة، والملكية، والاستدامة. فهذا الإطار هو إرشادي توجيهي يُرسي الأسس اللازمة لتعزيز البيئة التنظيمية لأجل دعم تنفيذ عملية دمج النوع الاجتماعي، بحيث تكون هذه العملية بمثابة الإطار العملي لمساعدة الشركاء على المستوى الوطني.

ويعتمد هذا الإطار على منهجية التعلّم والمشاركة؛ فهو يهدف إلى توفير المعارف المفاهيمية والعملية والإجرائية، لكي يوجّه بطريقة فاعلة عملية إدماج النوع الاجتماعي على المستوى المؤسسي. ويستند إلى الخبرة الفنية والعملية لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في مساعدة الشركاء على المستوى الوطني لتنظيم جهودهم من أجل إدارة عملية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتنفيذ عملية إدماج النوع الاجتماعي من خلال تطوير القدرات المؤسسية. وتعتبر الخطوات التي يشتمل عليها هذا الإطار العملي مرنة الطابع، وذلك لكي تسمح للمحتوى والآلية بأن تتم مواءمتهما وتفصيلهما، حسب الحاجة المؤسسية ووفق الأهداف والموارد المتوافرة.

سوف يكون الإطار بمثابة آلية للتوجيه العملي لتنفيذ كل من الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥)، والسياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي؛ فكل وثيقة منهما، تطرح المبادئ التوجيهية الوطنية بشأن المساواة بين الجنسين، وتعميم إدماج منظور النوع الاجتماعي داخل المؤسسات الوطنية.

وبناءً على ذلك، فإن هذا الإطار سوف يكون بمثابة منهج توجيهي للمؤسسات الوطنية لكي تتبنّى على المستوى الداخلي المبادئ التوجيهية الوطنية، وتضعها موضع الممارسة العملية بشأن إدماج النوع الاجتماعي من المنظور المؤسسي.

٣ لانغاس، م. د. و جيه أودك (٢٠٠٧). "بناء القدرات المؤسسية: استعراض مشروع قطاع الطرق في البلدان النامية". المبادرات التكنولوجية للجمعية الدولية الداعمة لمؤتمر الطرق "PIARC" وهيئة التطوير والتنمية.

### كيف يرتبط هذا الإطار بالاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥)؟

يُركّز هذا الإطار على أهمية تعزيز دور وصلاحيات الأطر المؤسسية في دعم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة التنفيذ، وكذلك في رفع مستوى القدرات المؤسسية في توفير البيانات المستجيبة للنوع الاجتماعي، آخذين بعين الاعتبار أهمية مواءمة خطط التنمية الوطنية مع الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، فإن هذا الإطار يستكمل تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن عن طريق المبادئ التوجيهية للممارسة بهدف إدماج منظور النوع الاجتماعي على المستوى الوطني، وداخلياً ضمن المؤسسات الوطنية.

### السياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي

من النواتج الرئيسية للسياسة الوطنية لدمج النوع الاجتماعي تشجيع المؤسسات الوطنية على تبني بنود هذه السياسة والعمل على عكسها ضمن هيكلها وسياساتها وإجراءاتها وخطط عملها الداخلية. وسوف تحتاج هذه الأنشطة إلى مقارنة ممنهجة لتعميم إدماج منظور النوع الاجتماعي في عملياتها الداخلية؛ وبالتالي فإن هذا الإطار سوف يوفّر المعرفة التطبيقية الفنية واقتراح آليات التنفيذ لتحقيق هذا الهدف.



### ما هي خارطة الطريق الإطارية اللازمة لتطوير القدرات المؤسسية؟

خارطة طريق تطوير القدرات المؤسسية هي وثيقة تُبَيِّن بإيجاز عناصر التحوّل على المستويين الفردي والتنظيمي، الموجودة على سُلَّم الأولويات، كما تُبَيِّن الخطوات المطلوبة لتحقيقها. وترتكز هذه الخارطة على المبادئ الأساسية لتطوير القدرات المؤسسية، وهي: التشاركية، والملكية المؤسسية والاستدامة. كذلك تُبَيِّن بإيجاز خارطة الطريق الإطارية الاقتراحات الملموسة، والسيناريوهات المصاغة داخلياً لمساعدة الشركاء الوطنيين في تنفيذ عملية تطوير القدرات المؤسسية.

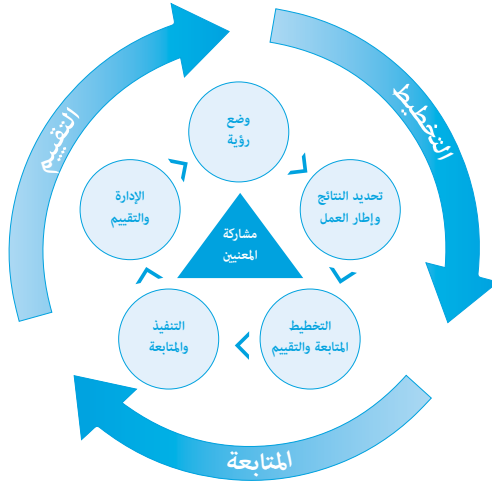


ينبثق هذا الإطار من نموذج التحسين المستمر - دورة مستمرة رباعية المراحل<sup>٤</sup> (تشمل: التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة) - والذي يتطلّب تنفيذ العديد من العمليات التنظيمية والفنية ابتداءً من التخطيط طويل المدى، ومدعوماً من الإدارة العليا، وموجّهاً نحو زيادة فعالية التطوير المؤسسي، وتحقيق المساواة بين الجنسين باعتبارها أحد الأهداف النهائية.

تبدأ العملية بمرحلة "التخطيط"، والتي تتضمن تحديد هدف أو غرض ما، وتعريف مقاييس النجاح له. ثم تلي هذه الأنشطة خطوة "التنفيذ"، التي يتم خلالها تنفيذ مكوّنات الخطة. وتأتي خطوة "مراجعة النتائج" بعد ذلك، حيث تُقيّم المخرجات من أجل اختبار مدى صلاحية وفعالية الخطة، ولتحديد الإشارات الدالة على التقدّم والنجاح، أو على المشكلات ومجالات التحسين. ثم تأتي خطوة "الإجراءات التصحيحية" لإجراء التعديلات اللازمة لإغلاق الدورة بدمج ما أنتجته العملية برمتها من التعلّم، والتي يُمكن استخدامها لغرض تعديل الهدف، أو تغيير الأساليب، أو توسيع نطاق عملية التعلّم. ويُمكن تكرار هذه الخطوات الأربع مراراً وتكراراً كجزء من دورة لا تنتهي من التعلّم والتحسين المستمرين.



وُلِّخَ الشَّكْل (١) خطوات تنفيذ عملية إدماج النوع الاجتماعي باستخدام نموذج التحسين المستمر "التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة":



الشكل (١): مراحل نموذج التحسين المستمر لتطوير القدرات المؤسسية بهدف إدماج منظور النوع الاجتماعي

## التطبيق العملي

### مرحلة التخطيط - "التعريف بالنهج":

تبدأ هذه المرحلة في العادة بكسب التأييد، أو بضمن "قبول" أي مؤسسة بتنفيذ عملية تطوير القدرات المؤسسية لدمج النوع الاجتماعي. وهذا ينطوي على مناقشة وشرح منافع وإيجابيات تطوير القدرات المؤسسية لأجل إدماج النوع الاجتماعي للشركاء على المستوى الوطني، كما ينطوي على إبراز ضرورة امتلاك تلك المؤسسة عملية الدمج ملكية كاملة. وعلاوةً على ذلك، فإن هذه العملية تتضمن الكيفية التي يعكس فيها الإطار المتطلبات العملية للأطر الوطنية، مثل الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥)، والسياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي.

ومن الناحية المثالية، فإن الخطوة الأولى ضمن هذه المرحلة تتمثل في تحديد وحصر الوحدات والمديريات ذات الصلة بعملية التطوير المؤسسي من منظور دمج النوع الاجتماعي داخل المؤسسة. ويلى ذلك عقد اجتماعات ثنائية، أو اجتماعات فنية تشمل جميع الوحدات ذات العلاقة لشرح مفهوم تطوير القدرات المؤسسية لدمج النوع الاجتماعي. ويمكن الاطلاع على مذكرة المفاهيم في الملحق الأول من هذه الوثيقة، مما يُتيح المجال للكوارذات الصلة لطرح الأسئلة، ولتحديد وحصر التحدّيات الفنية التي تواجه عملية الإدماج. أما الوحدات ذات الصلة فهي عادةً ما تتضمن (ولكنها لا تقتصر على): وحدات تطوير الأداء المؤسسي، والتخطيط، وإدارة / تطوير الموارد البشرية، والنوع الاجتماعي وتمكين المرأة، والرصد والتقييم، والتخطيط الاستراتيجي.

أما عملية التخطيط يجب أن تُجرى دائماً بطريقة جماعية تشاركية، ولا تكون متركزة على وحدة منفردة بعينها، لأن هذا يُعزّز الملكية المؤسسية. كذلك، فإن العمل على ربط اختصاصات ومهام الوحدات مع أهداف العملية يدعم عملية قبول الإدماج في هذه المرحلة.

### العناصر الأساسية لعملية كسب التأييد لإدماج منظور النوع الاجتماعي

- تحديد الهدف الرئيس لعملية كسب التأييد.
- تحليل الوضع الراهن عن طريق ربط ممارسات عملية كسب التأييد مع الإجراءات المطلوب اتّخاذها من جانب الأطر الوطنية (الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥، والسياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي).
- تحديد الفئة المستهدفة.
- إعداد وتحديد الرسائل والآليات الملائمة.
- إشراك المعنيين.
- تحديد (حصر) الأنشطة الأساسية وقنوات التواصل.
- تحديد الموارد المطلوبة (البشرية أو الفنية أو المالية).
- متابعة وتقييم النتائج.

وأما **الخطوة الثانية** من هذه المرحلة فهي عقد ورشة عمل، تتضمن موضوعاتها عرضاً تعريفياً عن تطوير القدرات المؤسسية اللازمة لنجاح عملية إدماج النوع الاجتماعي. ويأتي ورشة العمل هذه قراراً مقترحاً لتشكيل لجنة لتطوير القدرات المؤسسية، تضطلع بمسؤولية إدماج منظور النوع الاجتماعي، مع تقديم شروط مرجعية (نطاق صلاحيات) مقترحة خاصة بتلك اللجنة وكما يرد في الملحق الثاني. وفي العادة، فإن ورشات العمل من هذا القبيل تُحقّق، بصورة عامة، النتائج التالية:

١. تعريف المشاركين بمفهوم تطوير القدرات المؤسسية اللازمة لإدماج النوع الاجتماعي، وعملياته.
٢. تحديد الكيفية التي تستجيب بها عملية إدماج النوع الاجتماعي من منظور تطوير القدرات المؤسسية، للأطر الوطنية، ومنها على سبيل المثال الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥)، والسياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي.
٣. وضع الشروط المرجعية للجنة، حسب الحاجة والطلب، والتي تُعزّز مستوى الملكية لموظفي المؤسسة.
٤. وضع معايير اختيار لأعضاء اللجنة.
٥. تحديد نهج العمل، والذي يصبح في العادة الأساس لمسودة خطة عمل اللجنة.

## مرحلة تحليل الواقع - "تعزيز الملكية":

ما إن يتم إدراك مفهوم تطوير القدرات المؤسسية اللازمة لإدماج النوع الاجتماعي، وقبول هذا المفهوم كجزء أصيل من الثقافة المؤسسية من جانب الشريك الوطني - وتحديد الوحدات ذات الصلة - تأتي مرحلة تحليل الواقع. وتبدأ هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة عملها بإجراء أو اعتماد تحليل وتقييم واقع المساواة بين الجنسين وإدماج النوع الاجتماعي في السياسات والإجراءات والأنظمة الداخلية. وعلاوةً على ذلك، فإنّ التحليل يهدف إلى تحديد منهجيات العمل المنظمة وغير المنظمة لإدماج النوع الاجتماعي، ويعمل على حصر التحديات والفرص الممكنة بصورة دقيقة. وبالإضافة إلى ذلك، يُعزّز التحليل مبدأ الملكية عن طريق السّماح للكوادر بتحديد ماهية الإجراءات والتّحدّيات والأنشطة التي لا بدّ من اتّخاذها أو تسليط الضوء عليها. كما لا بدّ أن يقوم الشريك الوطني بتوفير أي دراسات أو تقارير متوافرة، من شأنها أن تدعم تنفيذ عملية إدماج النوع الاجتماعي.

أما فيما يتعلّق بالمثال العملي ضمن هذا السياق - وهو الشراكة مع وزارة التنمية الاجتماعية - فإنّ هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة اعتمدت على استنتاجات عملية تدقيق تم إجراءها حديثاً في الوزارة. فقد أُجري تدقيق وتحليل للنوع الاجتماعي لجميع الوزارات الأردنية تقريباً، مُسلطاً الضوء على الوضع الراهن لعمليات تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ومُقدّماً عدداً من التوصيات في هذا الشأن. وقد عزّز الاستناد لنتائج هذا التدقيق مستوى الملكية بين كواد الشريك الوطني/ المؤسسة الوطنية؛ لأنّها جاءت ضمن وثيقة كانوا على إطلاع وإلمام مسبق بها. وعلاوةً على ذلك، فإنّ استخدام الوثائق الداخلية لأغراض تطوير القدرات المؤسسية المنصوص عليها ضمناً، جاء لينقل هذه الجهود الجماعية المشمولة في عملية التدقيق خطوةً إضافية نحو التنفيذ (التطبيق) داخل المؤسسة المقصودة.

## مرحلة التنفيذ - "إعداد مسودة خطة العمل":

بعد الانتهاء من تطبيق المراحل السابقة، ستكون كواد الشريك الوطني جاهزة ضمن هذه المرحلة لوضع وتطوير مسودة خطة عمل سنوية لتطوير القدرات المؤسسية من منظور إدماج النوع الاجتماعي. وتُركّز هذه المرحلة على الملكية الكاملة لهذه العملية من جانب الشريك الوطني عن طريق اقتراح أنشطة خطة العمل ومخرجاتها، وعادةً ما تُجرى هذه العملية على مدى جلستي عمل أو ثلاث جلسات. وتتركّز الأنشطة في جلسات العمل هذه على ثلاث فرضيات أساسية:

- **الاستدامة** - بحيث تُركّز الأنشطة على المستوى المؤسسي، بدلاً من تركيزها على المستوى الفردي.
- **التوافقية** - بحيث تكون الأنشطة مرتبطة بالاختصاصات والمهام المُكلّفة بها الوحدات، والاستراتيجية / خطة العمل المؤسسية، والاستراتيجيات الوطنية (على سبيل المثال: رؤية الأردن ٢٠٢٥، والاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن، والسياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي).
- **قابلية الانتشار** - بحيث لا تكون خطة العمل تشمل على وحدة النوع الاجتماعي فقط أو على وحدة الأداء المؤسسي، ولكن يتم تعميم وإدماج هذه الخطة ضمن المؤسسة برمتها.

وفيما يلي مثال على عمل ونشاطات هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة مع وزارة التنمية الاجتماعية، التي استخدمت منهجية بناء وتطوير القدرات المؤسسية لربط عملية إدماج النوع الاجتماعي مع الاستراتيجيات المؤسسية والقطاعية ذات الصلة:

الهدف: تعزيز وتنفيذ مجموعة شاملة وديناميكية من الأعراف العالمية، والسياسات والمعايير المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات في الأردن.

تمتلك الحكومة الأردنية القدرة على تقييم التّقدّم المُحرَز بشأن الأطر المعيارية والتنظيمية والسياسات ذات العلاقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

المرجعية مع الخطة الاستراتيجية لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة النتيجة ١: تعزيز وتنفيذ مجموعة شاملة وديناميكية من الأعراف، والسياسات والمعايير العالمية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات.

المرجعية مع إطار التنمية المستدامة الصادر عن الأمم المتحدة (٢٠١٨ - ٢٠٢٢): النتيجة ١: أن تغدو المؤسسات في الأردن، على المستويين الوطني والمحلي، أكثر استجابةً وشموليةً ومساءلةً وشفافيةً وقدرة على الصمود في وجه الأزمات.

المرجعية مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية (٢٠١٧ - ٢٠٢١): النتيجة ٢: تعزيز القدرة المؤسسية للوزارة وتجدير ثقافة التميز.

الشكل (٢): المرجعيات المؤسسية على مستوى السياسات لكل من وزارة التنمية الاجتماعية وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة مع الخطط الاستراتيجية الأخرى

ومن الأمثلة على أحد الأنشطة الأساسية المُدرجة ضمن خطة العمل هو نشاط تدريب المدربين؛ ويتضمن هذا النشاط تطوير دليل تطبيقي للمدربين من داخل المؤسسة لكي يقدموا لمؤسساتهم التوجيه الاستراتيجي والتطبيقي لأجل تنفيذ عملية تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتبادل المعرفة بشأن تعزيز عملية إدماج النوع الاجتماعي بشكل ممنهج.

ولكي يتم تنفيذ تدريب المدربين بطريقة منهجية، لا بُدَّ له من أن يكون مرتبطاً مع خطة التدريب السنوية للشريك الوطني، وذلك لكي يكون المدربين قادرين على مشاركة المعرفة بطريقة مُمنهجة ومنظمة. كذلك، لكي يكون برنامج تدريب المدربين مستداماً، فإنه يجب أن يكون مرتبطاً مع أحد الأهداف التي تحددها الخطة الاستراتيجية للشريك الوطني. ومن النتائج الرئيسة لتدريب المدربين، أن يقوم المشاركون فيه بوضع أسس محددة للسياسة الداخلية لإدماج النوع الاجتماعي (في حال عدم وجود سياسة إدماج النوع الاجتماعي). ويحتوي الملحق الثالث ضمن هذه الوثيقة على مذكرة مفاهيمية بشأن منهجية تدريب المدربين لدى هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بالإضافة إلى ملحق (الملحق الرابع) يحتوي على ورقة مفاهيمية تبين كيفية ومراسل إعداد سياسة داخلية لإدماج النوع الاجتماعي.

## الأطر المؤسسية في الأردن

تَحْكُم الأطر التالية الإدارة الداخلية للمؤسسات العامة الأردنية:

- القوانين (بعض المؤسسات العامة لديها قانونها الخاص، والبعض الآخر لديه لوائح داخلية (أنظمة).
- الدليل التشغيلي للسياسات والإجراءات: يتضمن معلومات توجيهية بشأن كيفية تقديم الخدمات والعمليات.
- الاستراتيجية المؤسسية الداخلية.
- خطط العمل التشغيلية للوحدات.
- الاختصاصات والمهام المُكلَّفة بها الوحدات.

### مرحلة المتابعة والتقييم - "مراجعة النتائج":

الهدف الرئيس لمرحلة المتابعة والتقييم هو التَحَقُّق من المدى الذي تَبَلَّغَه الخطط والسياسات في تحقيق النتائج المرغوب بها. وتتطلب هذه العملية وضع وتطوير مؤشرات ومعايير مستجيبة للنوع الاجتماعي، تكون متسقة مع رؤية ورسالة الشريك الوطني وسياسة إدماج النوع الاجتماعي. ويجب من الناحية المثالية إدماج هذه المؤشرات في خطة المتابعة والتقييم المؤسسية.

ومن الضروري بدء التنفيذ في ظل وجود بيانات خط الأساس، والذي يُحدِّد في أغلب الأحيان بعد إجراء عملية تقييم الوضع الراهن لعملية إدماج النوع الاجتماعي من منظور تطوير القدرات المؤسسية. وهذا يُساعد في تحديد المعلومات التي ينبغي جمعها، والمجالات الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في خطة التنفيذ، وذلك لكي يتسنى متابعة التقدم المُحرز بطريقة ممنهجة.

وبناءً على ذلك، فمن الضرورة أن تكون خطة المتابعة والتقييم جزءاً لا يتجزأ من خطة عمل فريق العمل المعني بتطوير القدرات المؤسسية - وذلك لكي يكون قادراً على جمع البيانات الضرورية بصورة دورية، ووضع وتطوير مؤشرات الأداء، والتَحَقُّق من المخرجات والنتائج النهائية، ومن تقديم التوصيات التي تُساهم في تطوير الأداء.

### مرحلة التعديل والتطوير - "الإجراءات التصحيحية":

تتضمن هذه المرحلة اتِّخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية والتغييرات المطلوبة لتحسين الأداء استناداً إلى النتائج التي انبثقت عن عملية المتابعة والتقييم. فإذا أثبتت عملية المتابعة والتقييم بأنَّ مرحلتي التخطيط والتنفيذ قد تم الانتهاء من تنفيذهما بطريقة فاعلة، فإنَّ العمل سوف يُنَجِّزُ وفق الخطة التي أُعدت مع إدخال تحسينات وتعديلات طفيفة عليها لأجل تحقيق النتائج المُثلَى. وفي حالة عدم تحقيق تحسُّن كبير أثناء مرحلة

التنفيذ، فمن الضروري تحديد التدابير والإجراءات التصحيحية المطلوبة لتحسين الأداء وتحقيق النتائج المرغوب بها، وتعديل خطة العمل تبعاً لذلك. ومن بين الأركان الأكثر أهمية لعملية التنفيذ الناجح لآلية إدماج النوع الاجتماعي، تُورد ما يلي:

- إشراك الإدارة العليا للمؤسسة في تحسين الأداء من خلال عقد اجتماعات تشاورية مع الإدارة العليا والكوادر لتحديد أهداف ومهّمات الدوائر (الإدارات ...) ذات العلاقة، وأعضاء فريق العمل المعني بتطوير القدرات المؤسسية.
- إقرار آليات تواصل فعّالة، وخطة لإدارة المعرفة، وتعزيز الوعي بالأهداف وبآلية التنفيذ، وذلك لكي يتم إشراك جميع الكوادر المعنية في المباحثات، وتحسين الأداء المؤسسي.
- إقرار آليات ملائمة لتحديد إنجازات الشريك والفِرَق والأفراد على المستوى الوطني، وإبراز أدوارهم في عملية تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك في ربط هذه الإنجازات مع استراتيجية الشريك الوطني، وخطط الإنجاز والأهداف الوطنية المرتبطة بذلك، ومنها على سبيل المثال: جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز، ورؤية الأردن ٢٠٢٥، والأهداف الاستراتيجية كأساس لتحديد الأولويات في إطار جميع مستويات عملية إدماج النوع الاجتماعي.
- تنظيم وعقد اجتماعات دورية ونقاشات جماعية مُركّزة لتشجيع الكوادر ضمن جميع المستويات، على المشاركة في تحديد الأولويات المؤسسية، والتّغييرات والتحسينات المطلوبة، وتعزيز الأفكار اللازمة للتحسين من خلال عملية التقييم الذاتي للإجراءات والخطط المُقرّرة، والتي تهدف إلى رفع مستوى الوعي بعملية إدماج النوع الاجتماعي على كافة المستويات وتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز مبادئ الملكية والشراكة والاستدامة. كذلك يتعيّن تقديم التدريب الفني على الموضوعات ذات العلاقة، لكي يتسنى تعزيز ثقافة التحسين المستمر.
- إقرار قواعد وأدوات قياس مرجعية لتقييم الأداء، ونُظُم للتغذية الرّاجعة عن طريق متابعة نتائج القياس، وعمل التحسينات الضرورية. هذا إلى جانب ربط نتائج التقييم الذاتي مع نتائج استعراض ومراجعة الأداء السنوي، وإبراز الممارسات الفُضلى والسّعي إلى إيجاد الحلول للمشكلات والتّحدّيات.
- التوثيق الكامل لعملية تطوير القدرات المؤسسية بشأن عملية إدماج النوع الاجتماعي من قِبَل مديرية/ قسم التطوير المؤسسي أو الوحدة الإدارية المعنية لدى الشريك الوطني بهدف تصميم نظام توثيق بسيط ومرن، وتقييم المخرجات وقياس تأثيرات تدريب المدربين على عملية إدماج النوع الاجتماعي. هذا بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء، والإجراءات التي يجب تطبيقها على كافة المستويات.

## التَّحَدِّياتُ المحتمَلة والحلولُ الممكنة

تتضمَّن عملية تطوير القدرات المؤسسية لأجل تعميم إدماج منظور النوع الاجتماعي إحداث تغيير مؤسسي، إمَّا في آليات التخطيط والتنفيذ، وإمَّا في نطاق البنى والهياكل الداخلية، وإمَّا في كليهما معاً. فالموظفون لا يقبلون، في العادة، التغيير على نحو سريع، ولذلك فقد يستغرق ذلك التغيير بعض الوقت للاستجابة بإيجابية للمنهجيات الجديدة. ويهتَل الجدولُ التالي أمثلةً حقيقية على تحديات التنفيذ التي واجهها الشركاء الوطنيون في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩.

التحدي	الحلُّ المتَّبَع
تركيز / مركزية كل العمل على كاهل وحدة النوع الاجتماعي	يكون ردُّ الفعل الأولي للكثير من الشركاء على المستوى الوطني لمفهوم إدماج النوع الاجتماعي من منظور تطوير القدرات المؤسسية كما يلي: "لدينا وحدة مختصة بالنوع الاجتماعي" أو "هذا العمل يجب أن يكون ضمن إطار وحدة النوع الاجتماعي". لقد تمَّ التغلُّب على هذا التحدي عن طريق إجراء استعراض مكثبي مُسبق للاختصاصات المُكلَّفة بها مختلف الوحدات داخل المؤسسة المعنية. ثمَّ تمَّ ربط عملية إدماج النوع الاجتماعي مع الاختصاصات المُكلَّفة بها الوحدات المختلفة. وعلاوةً على ذلك، فإنَّ جعل الوحدات تقوم بإعداد مسودة خطة العمل قد عزَّزت ملكية الوحدات لتلك العملية، ودعمت مقارنةً جماعيةً بشكل أكبر ركزت على عمل الفريق.
وجود حاجة إلى خبرات فنية إضافية في عملية تطوير القدرات المؤسسية لأجل إدماج منظور النوع الاجتماعي	يتم غالبًا تنظيم دعم فنيٍّ منظم على شكل تدريب مدربين استنادًا إلى الأنشطة الواردة في خطة العمل التي وضعت مسودتها اللجنة الداخلية لعملية تطوير القدرات المؤسسية المعنية بتعميم إدماج منظور النوع الاجتماعي. وذلك لكي يكون هناك خبرة في كيفية إدماج النوع الاجتماعي ليس فقط ضمن موظفي الوحدات المسؤولة عن النوع الاجتماعي ولكن أيضًا ضمن كل الوحدات الأخرى (الرجاء مراجعة الورقة المفاهيمية لتدريب المدربين الواردة ضمن الملحق الثالث).
سوء تفسير المصطلحات، مثل إدماج منظور النوع الاجتماعي، والمساواة بين الجنسين، والتَّمييز بين الجنسين	يتم غالبًا تنظيم وعقد جلسات عمل وحملات توعوية بصورة دورية منتظمة، لرفع مستوى التوعية والثقيف في أوساط الرجال والنساء بالمفاهيم الصحيحة ليس فقط ضمن موظفي الوحدات المسؤولة عن النوع الاجتماعي ولكن أيضًا ضمن كافة الوحدات الواردة في الهياكل التنظيمية.
الافتراض الضمني بأن المرأة غير كفؤة عندما يتعلَّق الأمر بالمشاركة في فرق العمل، واللجان والدورات التدريبية الخارجية (خارج البلد)	يتم غالبًا تنظيم وعقد جلسات عمل توعوية بشأن إدماج منظور النوع الاجتماعي لصنَّاع القرار في مؤسسة الشريك الوطني، بما في ذلك الكوادر المسؤولة عن تشكيل فرق العمل، واللجان والتدريب. بالإضافة للأخذ بعين الاعتبار عملية التخطيط الخاص بتعاقب الموظفين المتوازنين بين الجنسين، من خلال تدريب مجموعة من القيادات النسوية (مديرات ورئيسات الدوائر والوحدات (...))، وبناء قدراتهنَّ ومؤهلاتهنَّ في مجال القيادة، لأجل ضمان استمرار الجهود ورفع نسبة مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار بهدف تحقيق التغيير الحقيقي على مستوى التنفيذ.

### الملحق الأول: مذكرة مفاهيم تطوير القدرات المؤسسية

#### خلفية عامة

تعتبر مسألة تحقيق المساواة بين الجنسين من ضمن الأولويات الرئيسية للمملكة الأردنية الهاشمية كونها تتماشى مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ورؤية الأردن ٢٠٢٥ والبرنامج التنفيذي التنموي المنبثق عنها والخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان. وتتقاطع هذه الأولوية مع وثيقة سياسات الفرصة السكانية التي تتحدث عن تمكين المرأة، والاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن، كما يتضمن على ذلك كتاب التكليف السامي والأوراق النقاشية الملكية. ويلتزم الأردن أيضاً بتعزيز حقوق المرأة وحمايتها؛ وذلك من خلال المراجعة المستمرة للتشريعات الوطنية والسياسات والخطط والبرامج، وتعديلها بما يتوافق مع قضايا تمكين المرأة وخلق بيئة تنظيمية مستجيبة للنوع الاجتماعي.

ورغم إحراز الأردن تقدم ملموس في العديد من المحاور والقطاعات ذات العلاقة بتعزيز المساواة بين الجنسين، إلا أن إمكانيات النساء في الأردن لا تزال غير مستغلة ومهمشة إلى حد كبير. وفقاً للتقرير العالمي حول الفجوة بين الجنسين لعام (٢٠٢٠)، والذي أعدّه المنتدى الاقتصادي العالمي<sup>٥</sup>، فإن الأردن يحتلّ ترتيباً منخفضاً من حيث التقدم المحرز بشأن المساواة بين الجنسين (المرتبة ١٣٨ من أصل ١٥٣ بلداً). وذلك بسبب ضعف كل من المشاركة الاقتصادية للمرأة والتمكين السياسي، ووجود التشريعات والممارسات الاجتماعية التي تُهمّز بحق المرأة وتُشكّل قيوداً إضافية تعيق التقدم.

يقتضي هذا الوضع السعي إلى تطوير إطار عمل مؤسسي واضح يُحدّد الأدوار والمسؤوليات بهدف ضمان نجاح الجهود التي تبذلها الحكومة الأردنية لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتماشياً مع ذلك، لا بد أن تتم دراسة واقع قطاع الحماية والرعاية والتنمية الاجتماعية، ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد التحديات والفرص على مستوى التخطيط الاستراتيجي ووزارة التنمية الاجتماعية، ويشمل ذلك مراجعة الهياكل التنظيمية، والتشريعات والأنظمة الإدارية والخطط الاستراتيجية، والموازنات، والخدمات المقدمة، والإجراءات والعمليات، لمعرفة مدى استجابتها لمنظور النوع الاجتماعي، لكي يكون بمقدور كافة المديرات والأقسام تنفيذ جميع مهامهم بفاعلية وتحقيق الأهداف الخاصة بالنوع الاجتماعي، وضمان استدامة الجهود التي تسعى لتحقيق المساواة بين الجنسين.

#### ما المقصود بتطوير القدرات المؤسسية؟

تهدف عملية تطوير القدرات المؤسسية إلى إيجاد البيئة المؤسسية الملائمة والتي تسهم في تمكين الكوادر العاملة من تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، من خلال رفع كفاءتهم ومهاراتهم والقيام بتطوير الإجراءات لضمان استدامة عملية التطوير. كما تسعى عملية تطوير القدرات المؤسسية إلى إيجاد توازن بين تحسين مستوى المهارات للكوادر العاملة، باعتبارها "المقومات غير الملموسة"، وبين تحسين كفاءة وملاءمة المقومات المادية "المقومات



الملموسة"، ويشمل ذلك: الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية وبرامج التدريب، ودليل السياسات والإجراءات. وتعتبر عملية التطوير المؤسسي نهج لبناء القدرات التنظيمية لذا لا بد من أن تكون قيادة هذه العملية والإشراف عليها منبثقة من داخل المؤسسة ذاتها.

### ما هي خارطة الطريق لعملية تطوير القدرات المؤسسية؟

خارطة الطريق لعملية تطوير القدرات المؤسسية تعتبر وثيقة تُنظّم عناصر التحوّل الفردي والتنظيمي التي يتم وضعها على سُلّم الأولويات، كما تُنظّم الخطوات اللازمة لتحقيق تلك العناصر. فقد بُنيت مكونات هذه الخارطة استناداً إلى المبادئ الأساسية لعملية تطوير القدرات المؤسسية، والتي تشمل: المقاربة التشاركية، والملكية المؤسسية والاستدامة. وتُبيّن خارطة الطريق بإيجاز الاقتراحات الملموسة، والسيناريوهات والتسلسل، اللازمة لتنفيذ عملية التطوير المؤسسي داخل المؤسسة.

### الهدف من عملية تطوير القدرات المؤسسية

سوف تدعم هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة الشركاء الوطنيين في عملية تطوير القدرات المؤسسية، وذلك لأجل تعزيز واستدامة وزيادة مستوى ملكية المؤسسات لعملية إدماج مفاهيم المساواة بين الجنسين والنوع الاجتماعي ضمن الاختصاصات والمهام المُكلّفة بها، وفي مجالات عملها بهدف تحقيق النتائج المرجوة على صعيد المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في إطار العمل الإنساني، والصمود (بناء القدرة على مواجهة الأزمات ...)، والعمل التنموي داخل الأردن. فإطار تطوير القدرات المؤسسية يُسهم في تحقيق هدف المساواة بين الجنسين من خلال عملية التحسين المستمر على صعيد النتائج، والتي تُعنى بالنساء والفتيات في الأردن.

### منهج وإطار العمل التنسيقي

تدعم هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة الشركاء الوطنيين في إجراء تقييم للاحتياجات بطريقة تشاركية، وذلك لأجل تشكيل الأساس الذي تنطلق منه خارطة طريق عملية تطوير القدرات المؤسسية، وتحديد الاحتياجات والفجوات ضمن إطار ما تملكه المؤسسة من مصادر وموارد بشرية وتنظيمية لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويقوم أخصائى تطوير القدرات المؤسسية لدى هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بقيادة وتوجيه عملية التقييم التشاركية الآتفة الذكر، كما يقوم بإجراء المشاورات بشأن إعداد خارطة الطريق، والحصول على مصادقة المؤسسة عليها. ثم يقوم أخصائى تطوير القدرات المؤسسية بعد ذلك بالعمل عن كثب مع فريق عمل يتم تعيين أعضاؤه من داخل المؤسسة وضمن أسس محددة بحيث يُعنى بتطوير القدرات للتأكد من دعم مبادئ المشاركة، وتحقيق أقصى قدر من الاستدامة والملكية والتّمسك بها ضمن النسخة النهائية من خارطة الطريق المُقدّمة إلى قيادة المؤسسة لدراساتها والعمل بموجبها.

### خلفية عامة

تعتبر وزارة التنمية الاجتماعية أحد المؤسسات الوطنية الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية، في مجال النهوض بمسألة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتطبيق ذلك ضمن إطار الالتزامات على مستوى السياسات الوطنية منها والدولية، وعلى المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. وتبقى التحدّيات، في الوقت نفسه، قائمة أمام الوفاء الكامل بتلك الالتزامات. إذ تتطلّب عملية إدماج منظور النوع الاجتماعي بطريقة فاعلة، قدرات وطنية مُحدّدة تتواءم بالكامل وتندمج ضمن إطار عمليات التخطيط الوطني، وتُتاح لها إمكانية الحصول على البيانات والتقارير التحليلية ذات الصّلة.

لقد دعمت هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ولا تزال تدعم وزارة التنمية الاجتماعية بهدف تعزيز قدراتها المؤسسية في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وذلك عن طريق تقديم الخبرات الفنية والتدريب ضمن مختلف دوائرها (مديرياتها وأقسامها ووحداتها) على المستويين الوطني والمؤسسي على حد سواء. فقد دعمت هيئة الأمم المتحدة للمرأة إنشاء فريق عمل يُعنى بتطوير القدرات المؤسسية، ويضطلع بقيادة عملية إدماج أدوات ومقاربات تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في إطار السياسات والتخطيط وتقديم الخدمات، مرتكزاً في ذلك على الملكية الوطنية لهذه العملية وعلى الفرص المتاحة لتبادل المعارف والخبرات.

واستناداً إلى هذا الواقع، وضمن إطار خطة العمل الخاصة بتطوير القدرات المؤسسية، فإن نشاط تدريب المدربين والمدربات يهدف إلى تجهيز موظفي وزارة التنمية الاجتماعية بالمهارات المستندة إلى الأسس العلمية لتنفيذ عملية إدماج النوع الاجتماعي وتبادل المعارف بشأنها بطريقة منمّطة من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وسوف يتم ربط تدريب المدربين والمدربات هذا مع خطة التدريب السنوية لدى وزارة التنمية الاجتماعية، وإلى الاعتماد على مديريين ومدربات الوزارة في تدريب الموظفين الآخرين من الذكور والإناث، في الميدان ومركز الوزارة، على آليات إدماج النوع الاجتماعي وتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

**الهدف الرئيسي من الدعم الفني المقدم من قبل هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لوزارة التنمية الاجتماعية في هذا التدريب:**

يرتبط برنامج تدريب المدربين والمدربات بالهدف الاستراتيجي الثاني الوارد في الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية (٢٠١٧-٢٠٢١): "تعزيز القدرة المؤسسية للوزارة وتجذير ثقافة التميز"، ويرتبط أيضاً بالنتيجة الأولى الواردة في إطار عمل الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (UNSDAF): "المؤسسات في الأردن على المستويين الوطني والمحلي أكثر استجابة وشمولية ومساءلة وشفافية وقدرة على الصمود". وبالتالي تهدف هيئة الأمم المتحدة للمرأة إلى دعم وزارة التنمية الاجتماعية في تأهيل وتعزيز قدراتها الداخلية من أجل القيام بما يلي:

١. تقييم التقدّم المُحرز، وتنفيذ الأطر المعيارية والسياسات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات من خلال القدرات الداخلية لدى الوزارة.
٢. إضفاء الطابع المؤسسي (مأسسة) على عملية دمج النوع الاجتماعي ضمن عمليات التخطيط الوطنية، وإعداد الاستراتيجيات والسياسات وإجراءات العمل الداخلية؛ ورصد التقدم المحرز والإبلاغ عن الالتزامات الحكومية.

## النهج

يُندرج برنامج تدريب المدربين والمدربات ضمن خطة عمل الفريق المختص لدمج النوع الاجتماعي في تطوير الأداء المؤسسي ويتكامل مع الأنشطة الأخرى داخل خطة الفريق. ويعطي تدريب المدربين والمدربات الملكية الكاملة لوزارة التنمية الاجتماعية، إذ لا بد من أن تكون قيادة هذه العملية والإشراف عليها منبثقة من داخل المؤسسة ذاتها وسيتم ذلك من خلال نهج تشاركي. حيث سيقود برنامج تدريب المدربين والمدربات فريق عمل متخصص من ذوي وذوات الخبرة في وزارة التنمية الاجتماعية، والجهات الوطنية ذات الصلة، وموظفو وموظفات هيئة الأمم المتحدة للمرأة، وسيتم تنفيذه ضمن ثلاث مراحل رئيسية:

١. الإطار المفاهيمي: سيتم تدريب المشاركين على المفاهيم الرئيسية ومختلف الأساليب والأدوات الخاصة بعملية تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وستنفذ هذه المرحلة على مدار أربعة أيام، وتم تحديد مكان التدريب في مقر وزارة التنمية الاجتماعية لضمان المرونة في متابعة الأعمال الطارئة.
٢. التوجيه المنظم ضمن موقع العمل: سوف يتبع المشاركون آلية ممنهجة لإدارة عملية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في مكان عملهم بناءً على إجراءات محددة سيتم إعدادها لاحقاً. وسيتم تنفيذ هذه المرحلة على مدار أربعة إلى ستة أسابيع.
٣. مشاركة المعرفة: على المدربين تقديم ثلاث دورات تدريبية سنوياً (ضمن مجموعات ثنائية) تندرج ضمن خطة التدريب السنوية الداخلية لوزارة التنمية الاجتماعية. وستنفذ هذه المرحلة على مدار أربعة أشهر، ثم سيتم إجراء تقييم للمشاركين وستصدر شهادات من هيئة الأمم المتحدة للمرأة في الأردن للمدربين المؤهلين.

## النتائج المتوقعة

من المتوقع لتدريب المدربين والمدربات أن يؤدي إلى تخرج ١٠ - ١٥ مدرباً ومدربة من موظفي وموظفات وزارة التنمية الاجتماعية، بحيث يكونوا مؤهلين وقادرين على التدريب في مجال دمج النوع الاجتماعي. كما سيعمل المدربين والمدربات على تقديم ما لا يقل عن ثماني دورات تدريبية على موضوع إدماج منظور النوع الاجتماعي في مركز الوزارة ومديرياتها الفنية على مدار العام. بالإضافة إلى أن هذا البرنامج سوف يُدمج في خطة التدريب السنوية لوزارة التنمية الاجتماعية لعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، وسوف يقدم أيضاً المكونات والمقاربة الفنية الضرورية للشريك الوطني لوضع وتطوير سياسة وإجراءات داخلية خاصة بإدماج منظور النوع الاجتماعي في كافة أعمال الوزارة.

## الملحق الثالث: الشروط المرجعية لاختيار فريق عمل لجنة التطوير المؤسسي لدمج النوع الاجتماعي

تعتبر مسألة تحقيق المساواة بين الجنسين من ضمن الأولويات الرئيسية للمملكة الأردنية الهاشمية كونها تتماشى مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ورؤية الأردن ٢٠٢٥ والبرنامج التنفيذي التنموي المنبثق عنها والخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان. وتتقاطع هذه الأولوية مع وثيقة سياسات الفرصة السكانية التي تتحدث عن تمكين المرأة، والاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن، كما يتضمن على ذلك كتاب التكليف السامي والأوراق النقاشية الملكية. ويلتزم الأردن أيضاً بتعزيز حقوق المرأة وحمايتها؛ وذلك من خلال المراجعة المستمرة للتشريعات الوطنية والسياسات والخطط والبرامج، وتعديلها بما يتوافق مع قضايا تمكين المرأة وخلق بيئة تنظيمية مستجيبة للنوع الاجتماعي.

ورغم إحراز الأردن تقدم ملموس في العديد من المحاور والقطاعات ذات العلاقة بتعزيز المساواة بين الجنسين، إلا أن إمكانيات النساء في الأردن لا تزال غير مستغلة ومهمشة إلى حد كبير. فوفقاً للتقرير العالمي حول الفجوة بين الجنسين لعام (٢٠٢٠)، والذي أعده المنتدى الاقتصادي العالمي<sup>١</sup>، فإن الأردن يحتل ترتيباً ضمن البلدان العشرة الأدنى مستوى من حيث التقدم المحرز بشأن المساواة بين الجنسين (المرتبة ١٣٨ من أصل ١٥٣ بلداً). وذلك بسبب ضعف كل من المشاركة الاقتصادية للمرأة والتمكين السياسي، ووجود التشريعات والممارسات الاجتماعية التي تُميز بحق المرأة وتُشكل قيوداً إضافية تعيق تقدمها.

يقضي هذا الوضع السعي إلى تطوير إطار عمل مؤسسي واضح يُحدّد الأدوار والمسؤوليات بهدف ضمان نجاح الجهود التي تبذلها الحكومة الأردنية لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن التنفيذ الفعّال لعملية إدماج النوع الاجتماعي يقتضي الالتزام، والمشاركة والمساهمة من جميع الموظفين لتحقيق ذلك. أما المسؤولية والمساءلة عن نجاح تنفيذ هذه العملية، فتقع على عاتق مديرية / وحدة التطوير المؤسسي لكي يتم ضمان تقديم الدعم الكافي لتنفيذ الشروط المرجعية الخاصة هذه.

وسوف تضمّ اللجنة في عضويتها ممثلين وممثلات عن كلّ مديرية ذات صلة، لدعم تنفيذ عملية تطوير القدرات المؤسسية اللازمة لإدماج منظور النوع الاجتماعي. ويتعين على مدراء المديرية المعنية توفير الوقت اللازم والظروف المناسبة (تهيئة البيئة المناسبة) لضمان قيام فريق العمل بمهامه بكفاءة وفاعلية والقدرة على تحقيق الأهداف، ويقدر الوقت الفعلي للعمل ضمن اللجنة بساعة واحدة في الأسبوع، أي ما يعادل نصف يوم في الشهر.

وسوف يُكلّف أعضاء اللجنة بإعداد خطة عمل ذات إطار زمني واضح، وبأدوار ومسؤوليات ومخرجات واضحة. وسوف تُقيّم مديريات الوزارة ذات الصلة خطة العمل هذه بشكل ربعي (كلّ ثلاثة أشهر) كجزء لا يتجزأ من تنفيذ عملية إدماج منظور النوع الاجتماعي، بهدف ضمان استمرارية عملية إدماج منظور النوع الاجتماعي وبقيتها مدرجةً في خطط الوزارة، وإجرائها وأنشطتها. وسوف تعمل اللجنة بمثابة العامل الأساسي والداعم لتنفيذ خطة العمل، كما سوف تساعد جميع الموظفين المعنيين في رصد وتقييم الأنشطة الهادفة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين. علماً بأن جميع الموظفين مُطالبين بتقديم دعمهم الكامل وجهودهم المستمرة لتحقيق الهدف المنشود.

## أدوار أعضاء فريق عمل لجنة التطوير المؤسسي لدمج النوع الاجتماعي (فريق العمل)

المهام المناطة بأعضاء فريق عمل لجنة التطوير المؤسسي تعتبر جزءاً من مهامهم الأساسية في أقسامهم وليست وظيفة بدوام كامل. ويتمثل الهدف الأساسي لعمل اللجنة في القيام بدمج النوع الاجتماعي في خطط وسياسات الوزارة عن طريق تقديم الدعم اللازم للموظفين المعنيين وكل حسب عمله واختصاصه، ومتابعة التقدم المحرز وعرضه بشكل دوري على الإدارة العليا. ويجب أن يتلقى ضابط الارتباط الدعم من إدارته من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى توفير الوقت ليستطيع الموظف أداء مهامه بكفاءة كعضو في الفريق.

### ١- اختيار أعضاء فريق عمل لجنة التطوير المؤسسي لدمج النوع الاجتماعي (فريق العمل)

يتألف أعضاء فريق العمل من (مثال): مديرية التطوير المؤسسي، مديرية السياسات والاستراتيجيات، أخصائي تطوير القدرات المؤسسية التابع لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وأخصائي النوع الاجتماعي. ويمكن أن يتغير ضابط الارتباط الممثل للمديرية كل عام وذلك لمشاركة المسؤولية بين المزيد من الموظفين والموظفات على أن تكون الفرصة متاحة لمشاركة الذكور والإناث على حد سواء.

### ٢- تخصيص الوقت والظروف المناسبة

على مدير المديرية المعنية تقديم الدعم الفني وتخصيص الوقت الكافي والظروف المناسبة حتى يتمكن ضابط الارتباط من القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة. ومن المهم أيضاً أن ينظر المدير لمهام اللجنة بنفس مستوى الأهمية التي يوليها للمهام الأخرى التي يقوم بها الموظف كي لا تعتبر إضافة إلى عبء العمل الأصلي، إذ من الممكن توضيح وإدراج مهام الفريق ضمن الوصف الوظيفي، وتبيان ذلك في تقييم الأداء السنوي.

### ٣- الأنشطة وبناء القدرات

ينبغي تسهيل مشاركة ضباط الارتباط في الاجتماعات وعمليات صنع القرار المتعلقة بدمج النوع الاجتماعي في أنشطة الوزارة، لأن ذلك يعتبر نقطة محورية لتحقيق الأهداف. وإدراج المهام المنصوص عليها في خطة عمل لجنة التطوير المؤسسي ضمن خطط عمل المديرية والموظفين والموظفات المعنيين وتنعكس في عملية تقييم الأداء. كما ستقوم هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بتقديم فرص تدريب ليحصل ضابط الارتباط على خبرة نوعية في مجال النوع الاجتماعي ليستطيع تنفيذ المهام المطلوبة منه وتقديم الدعم لمديريته وزملائه وزميلاته.

### نطاق الصلاحيات

فيما يلي عرض للمسؤوليات الرئيسية التي يمكن من خلالها لرئيس اللجنة ولأعضاء فريق العمل تحديد بعض المهام الممكنة، والاتفاق عليها ضمن نطاق الصلاحيات المحدد لهم.

## المسؤوليات الرئيسية لجميع ضباط ارتباط النوع الاجتماعي

المشاركة في إعداد أنشطة البرامج المنتظمة الدورية لدى الوزارة، بهدف تشجيع الزملاء على وضع وتطوير أهداف وخطط عمل مُستجيبة للنوع الاجتماعي.

- العمل بمثابة "المرجع الرئيسي" في المديرية للحصول على المصادر والمعلومات ذات العلاقة بقضايا النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين.
- تشجيع الزملاء على تعزيز تكافؤ الفرص بين النساء والرجال المشاركين في الفعاليات واللجان والتدريب والمشاريع، وكذلك في تحقيق التوازن بين الجنسين فيما بين كوادرات المكاتب.
- العمل بمثابة ضابط الارتباط (نقطة الاتصال والتنسيق) مع الكوادرات والوحدات ذات الصلة التي تُنسق عمليات تحليل النوع الاجتماعي على المستوى المؤسسي، في حال عازمت الوزارة على إجراء إحدى عمليات التدقيق والتحليل.
- الإسهام في تبادل المعارف، والخبرات وتعزيز الممارسات الجيدة للمساواة بين الجنسين داخل الوحدات، وكلُّ حسب اختصاصه.
- التنسيق مع الفرق الوزارية الأخرى بشأن تطوير عملية إدماج منظور النوع الاجتماعي داخل الوزارة.

## المسؤوليات الإضافية لفريق العمل في المكاتب الميدانية

- القيام بدعم زملائهم العاملين في المديرية والمديريات الميدانية لتحديد القضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي واقتراحها ضمن جداول أعمال الاجتماعات الداخلية والخارجية وفي برامج التدريب وأي فعاليات أخرى تنظمها الوزارة.
- التّشجيع على إدراج الأهداف والنتائج والمؤشرات المتعلقة بالنوع الاجتماعي على وجه التحديد، ضمن خطط العمل والأنشطة.

## الدعم المطلوب لفريق العمل

- سيتلقى جميع أعضاء فريق العمل التدريب اللازم والمعلومات الأساسية حول الآليات المتعلقة بإدماج النوع الاجتماعي وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، إلى جانب تلقّي الدعم الفني.
- يجب منح الفرص لأعضاء اللجنة / فريق العمل للمشاركة في اجتماعات اللجنة التي تُعقد دورياً وبواقع مرتين شهرياً.
- يجب أن تتاح الفرصة أيضاً لأعضاء فريق العمل للمشاركة في الدورات التدريبية والفعاليات والأنشطة.

بالتواؤم مع الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (٢٠٢٠ - ٢٠٢٥)، ومع السياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي، فإن سياسة النوع الاجتماعي الداخلية للشريك الوطني تعتبر وثيقة وتوجه المؤسسة لإعداد هيكلها وسياساتها وإجراءاتها الداخلية بشكل يتواءم مع الأطر والأدوار والتوقعات الوطنية لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ومعالجة الفجوات التي تحول دون تحقيق ذلك على المستوى الداخلي للمؤسسة. ويتمحور محتوى هذه السياسة حول تضمين آلية دمج النوع الاجتماعي ضمن كافة الخطط والآليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة، وما يراعي جميع الالتزامات الوطنية الخاصة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. لذا تعتبر وثيقة السياسة خارطة طريق لعملية التنفيذ الفعال لإدماج النوع الاجتماعي على المستوى المؤسسي.

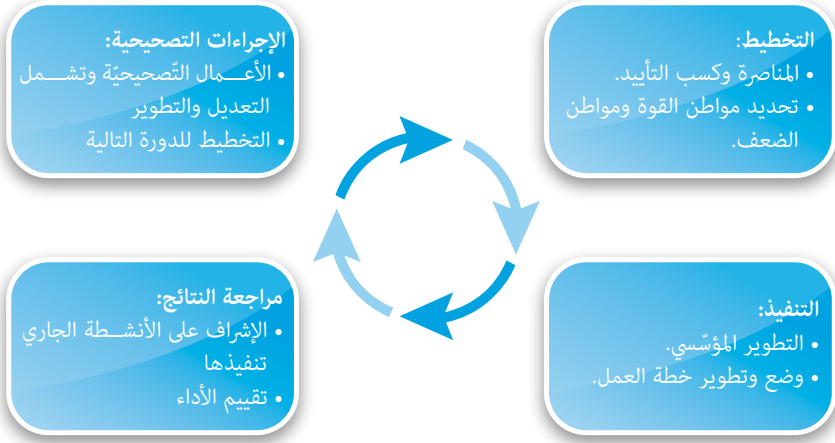
### تعريف سياسة إدماج النوع الاجتماعي

توفر سياسة النوع الاجتماعي لصانعي القرار إطاراً واضحاً لتحقيق المساواة بين الجنسين ومبدأ تكافؤ الفرص من خلال دمج النوع الاجتماعي في كافة السياسات والتشريعات والأنظمة والبرامج.

### نقطة البداية

يجب إعداد سياسة إدماج النوع الاجتماعي وفق مبدأ الإدارة المبنية على النتائج<sup>٧</sup>؛ وهذا المبدأ يعتبر طريقة تفكير واستراتيجية إدارية تضمن من خلالها جميع الجهات الفاعلة في تحقيق مجموعة من النتائج، بأن كافة عملياتها وخدماتها تساهم في تحقيق النتائج المرجوة (المخرجات والنتائج والأهداف أو التأثيرات ذات المستوى الأعلى).

٧ المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الدليل الوجيز بشأن التخطيط والرصد والتقييم لنتائج التنمية، ٢٠٠٩.



الشكل (١): عملية الإدارة المبنية على النتائج

#### المنهجية

الأسلوب المتَّبَع في تنفيذ هذا الإطار الداخلي يقوم على النهج التشاركي للجنة التطوير المؤسسي لدمج النوع الاجتماعي، والتي تمَّ الإشارة إليها في الملحق الثاني. أما المعنيين الرئيسيين بإعداد هذا الإطار ضمن المؤسسة هم: وحدة النوع الاجتماعي، ووحدة السياسات، والكوادر العاملة في وحدة تطوير القدرات المؤسسية. ومن المتوقع عقد عدد من جلسات العمل لإعداد هذا الإطار والتعريف به لكل من أعضاء فريق اللجنة والمديريات كافة، ومن المقترح أن تكون على هيئة ورشة عمل تُقام لمدة نصف يوم.

#### الخطوات العملية

تعتبر الخطوات التالية بمثابة نهج متكامل ذو طابع عملي لإعداد إطار سياسة إدماج النوع الاجتماعي وعرضه خلال ورشة العمل.

#### أ. جمع البيانات والأدلة

تمثلت الخطوة الأولى في جمع أدلة وبيانات مصنفة حسب النوع الاجتماعي، من مصادر موثوقة وعالية الجودة (نوعية وكمية) حول واقع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، لدعم آلية إعداد وصياغة سياسة النوع الاجتماعي بشكل موضوعي (مؤشر الفجوة العالمية بين الجنسين، كتب التكليف السامي، الأجندة الوطنية، السياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي، التحليل المؤسسي للنوع الاجتماعي، استراتيجية الوزارة، بطاقات متلقي الخدمة). ويُقترح أن تقوم وحدة النوع الاجتماعي بإعداد وتقديم هذا القسم من الوثيقة، وتُشدَّد في التوصية بتوزيع نسخ إلكترونية من المواد الواردة أعلاه على أعضاء لجنة التطوير المؤسسي لدمج النوع الاجتماعي للاطلاع عليها قبل وقت كافٍ من عقد ورشة العمل.



## ب. تقييم واقع النوع الاجتماعي

إجراء تقييم تقديري لواقع النوع الاجتماعي استناداً إلى الالتزامات الدولية، ومنها توصيات اتفاقية سيداو (اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة)، والمعاهدات الدولية والاتفاقيات المعنية بحقوق الإنسان (الملاحظات)، الأهداف العالمية الاستراتيجية لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

آلية التقييم التقديري لواقع النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين (يقوم أعضاء اللجنة بالإجابة عن الأسئلة المطروحة أدناه بطريقة جماعية)

- من هم المتأثرون من عدم المساواة بين الجنسين؟

- ما هو الأثر تحديداً؟

- أين تقع أوجه عدم المساواة بين الجنسين؟

- كيف تتغير الوضع / أسلوب انعدام المساواة بين الجنسين مع مرور الوقت؟

لماذا تحدث إشكالات انعدام المساواة بين الجنسين (ما الأسباب)؟

ويُقترح أن تقوم وحدة التطوير المؤسسي بتيسير عملية تقديم هذا القسم من إطار الوثيقة، بهدف ضمان مشاركة جميع الأعضاء، وضمان إجراء المناقشات على المستوى المهني والمؤسسي.

## ج. استعراض السياسات المماثلة

تتضمن هذه الخطوة استعراض (مراجعة إدارية) للسياسات المماثلة لسياسة إدماج النوع الاجتماعي، لدى الوزارة أو الوزارات الأخرى. وتكمن أهمية القيام بهذه الخطوة إلى تكوين تصور واضح لهيكل (بنية) السياسات الداخلية، وفهم الصلاحية التي تُمنح، والالتزامات التي تترتب على وجود هذه السياسة، مثل: ما الوحدات التي يجب أن تكون مسؤولة عن صياغة السياسة، واستعراضها ومراجعتها، وتحديثها؟. ويُقترح أن تقوم وحدة السياسات بتقديم هذا القسم لضمان تقديم أدلة الإثبات على وجود سياسات مؤسسية مماثلة لهذه السياسة.

## د. صياغة محتوى السياسة

تُعتبر النقاط الواردة أدناه بمثابة البنود الأساسية التي ينبغي تضمينها في السياسات المؤسسية الداخلية، وهي نقاط أساسية ينبغي إدراجها في أي سياسة كانت. ومن الممكن التوسع في هذه النقاط وإضافتها إلى الإجراءات / وثيقة خطة العمل التي تلي آلية رسم السياسة؛ وذلك بهدف جعل السياسة محصورة في نقاط توجيهية أساسية، مما يؤدي إلى إقرار السياسة بسهولة على المستوى الرسمي.

## بنود محتوى سياسة النوع الاجتماعي

١. تمهيد: خطاب تقديمي من الوزير / رئيس المؤسسة.
٢. مقدمة: رؤية المؤسسة ورسالتها وتأكيد الدور الأساسي للوزارة / للمؤسسة في تحقيق المساواة بين الجنسين.
٣. نطاق السياسة ومبرراتها: معلومات وحقائق أساسية تعرض واقع المرأة في الأردن والكيفية التي بُنيت عليها هذه السياسة وعلى ماذا استندت؛ وعلى سبيل المثال (الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن ٢٠٢٠ - ٢٠٢٥، والسياسة الحكومية لإدماج النوع الاجتماعي).
٤. الهدف: الهدف الرئيس للسياسة.
٥. مبادئ السياسة (الملاحظات التوجيهية الفنية): المبادئ الأساسية التي تسعى السياسة إلى الالتزام بها أثناء عملية التنفيذ. وهي تشمل أركان السياسة، وموادها التي تنصّ بوضوح على التدابير التي يجب تطبيقها لتحقيق المساواة بين الجنسين.
٦. مسؤولية تنفيذ السياسة: ويشر إلى المعنيين بتطبيق بنود السياسة.
٧. آلية المتابعة والتقييم: المؤشرات الداخلية الأساسية لآلية المتابعة والتقييم، والمتعلّقة بتقييم التقدم المحرز، ومتابعة سير العمل وتقييم عملية تنفيذ إدماج النوع الاجتماعي في عمل المؤسسة.
٨. الملحق: الإجراء / خطة العمل المرتبطة بتحقيق بنود السياسة.

