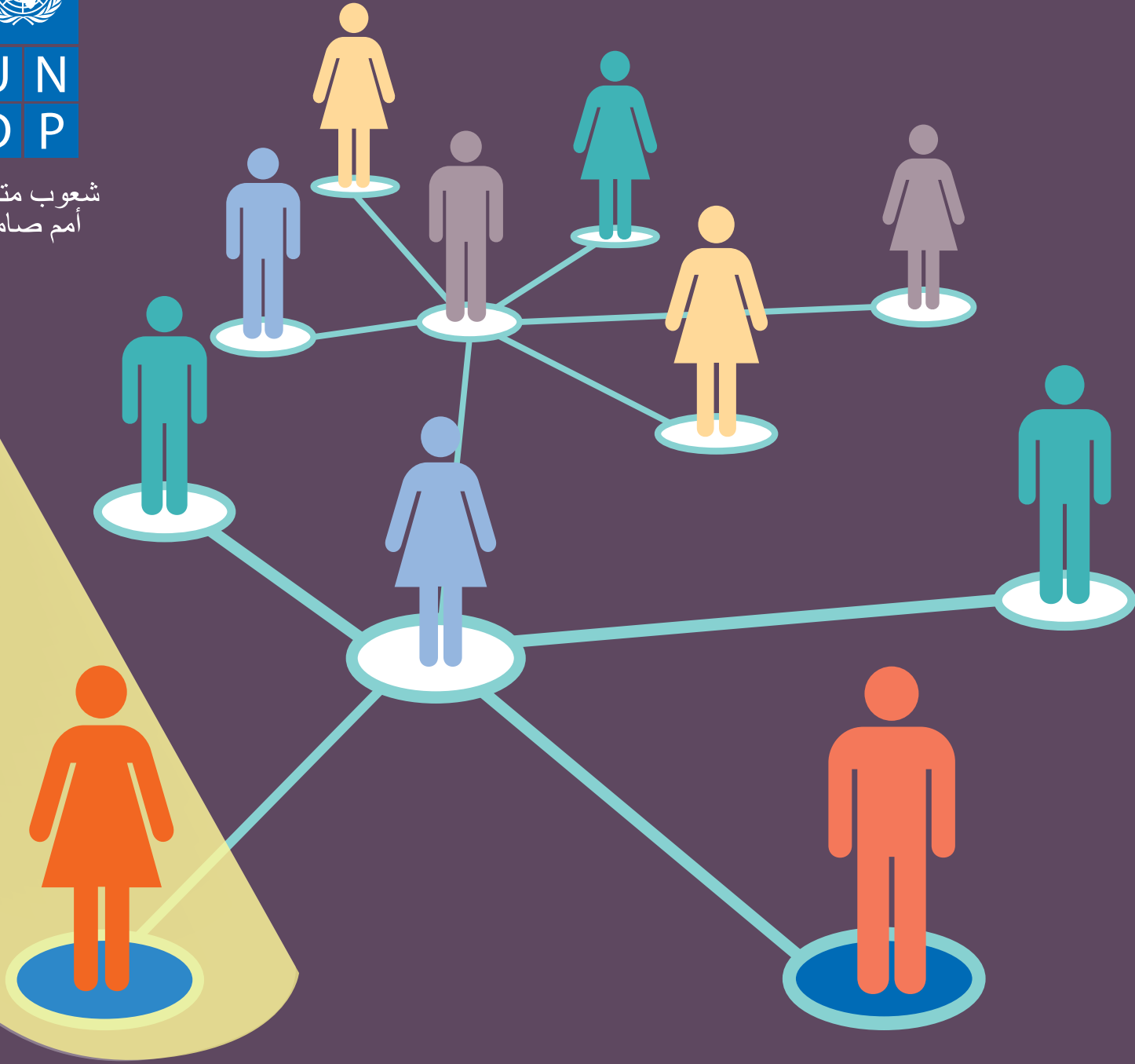




شعوب متمكنة.
أمم صامدة.



برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة



محررة النسخة: جوليا ستيوارت
Suazion : تصميم
صورة الغلاف : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو الشبكة الإنمائية العالمية للأمم المتحدة التي تدعو إلى التغيير وتربط البلدان بالمعرفة والخبرة والموارد لمساعدة الناس على بناء حياة أفضل. وبفضل تواجدها في ما يزيد على 177 بلدا وإقليما، نقدم منظورا عالميا ورؤية محلية من أجل تمكين الشعوب وبناء أمم صامدة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
One United Nations Plaza
New York, NY 10017 USA

Website: www.undp.org/gepa

Email: gepa@undp.org

Twitter: @UNDPGEPA @UNDP

UN Teamworks Space: <https://undp.unteamworks.org/login?destination=node/17098>

حقوق التأليف والنشر 2014، محفوظة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
حقوق الطبع محفوظة. إن الآراء والتحليلات والتوصيات الواردة في هذه الوثيقة لا تعكس بالضرورة آراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو مجلسه التنفيذي أو الدول الأعضاء.



شعوب متمكنة.
أمم صامدة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة



المحتويات

7	توطئة
8	المقدمة
12	الجزء الأول: التوجهات والتحديات والحوافز الرئيسية
12	التوجهات الرئيسية في مشاركة المرأة في الإدارة العامة
12	ألف - أين هي المرأة في الإدارة العامة؟
15	باء- مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار في الحكومات المحلية
15	جيم- الدروس المستفادة من مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار في المجالات الأخرى للحياة العامة والقطاع الخاص
17	العقبات الرئيسية أمام مساواة المرأة في المشاركة في الإدارة العامة
18	ألف- ثغرات في اعتماد وتنفيذ أطر التمكين القانونية والخاصة بالسياسة العامة
20	باء- ثقافات تنظيمية تمييزية وغير داعمة داخل الإدارة العامة
25	جيم - ثغرات في البيانات والتحليل
25	دال - ضعف تعميم مراعاة المنظور الجنساني في إصلاحات الإدارة العامة
25	التحديات المحددة السياق
25	ألف - أوضاع ما بعد انتهاء النزاع
27	باء- الأزمة الاقتصادية وانكماش الإدارة العامة
28	جيم - المستويات دون الوطنية
29	الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة
29	الأطر التشريعية والسياسية التي تكفل مساواة المرأة في المشاركة
30	باء- القوانين والسياسات الوطنية
31	ألف - الدساتير الوطنية
32	جيم- القوانين والسياسات التي تنص على التدابير الخاصة المؤقتة
34	دال - قوانين وسياسات مكافحة التحرش الجنسي
35	البيئات التمكينية من أجل التغيير المؤسسي والثقافي
35	ألف - البحوث والبيانات والتحليل الجنساني
36	باء- التوظيف والاستبقاء والترقية
38	جيم - بناء القدرات والتطوير المهني
39	دال- سياسات التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة
40	هاء- إجازة الوالدية
42	واو- حوافز التغيير المؤسسي وآليات المساءلة
42	زاي- إقامة الشبكات والتوجيه



43 أوجه التآزر الإيجابي مع خطة المساواة بين الجنسين الأوسع نطاقاً

45 النهج المحددة السياق

45 ألف - أوضاع ما بعد انتهاء النزاع

47 باء- الأزمة الاقتصادية وانكماش الإدارة العامة

48 جيم -المستويات دون الوطنية

49 الجزء الثالث التوصيات الرئيسية

51 تعزيز الأطر التشريعية وأطر السياسات العامة

52 تشجيع التغيير المؤسسي داخل الإدارة العامة

53 ألف - مواجهة الثقافة العامة في أماكن العمل في الإدارة العامة وإصلاحها

54 باء - تنفيذ سياسات داعمة في مجال الموارد البشرية

54 جيم - إصلاح عمليات تقييم الأداء

55 دال - شجيع التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة لدى المرأة والرجل

55 هاء - دعم بناء القدرات والتدريب والتطوير المهني لفائدة المرأة

55 واو - إنشاء ودعم شبكات الموظفين والتوجيه

56 على الأدلة ووضع السياسات وأعمال الدعوة

إقامة روابط أفضل بين مشاركة المرأة على قدم المساواة وقيادتها في

57 الإدارة العامة بخطة وسع نطاقاً للمساواة بين الجنسين

57 ألف - دعم تعليم المرأة وتأهبها للحياة الوظيفية في الوظيفة العامة، مع التركيز على الشباب

57 باء- وضع خطط وطنية للمساواة بين الجنسين معززة باستراتيجيات محددة وآليات تنفيذية

زاي- تعزيز البيانات المتوفرة وتحسين البحوث للاعتماد عليها في البرمجة القائمة

58 جيم- تعزيز الإشراف والرصد والتقييم والمساعدة على الصعيد الوطني

58 دال - دعم الشبكات ومنتديات ذوي المصالح المتعددين لتبادل المعارف والخبرات

هاء- تشجيع التغطية الإعلامية للمرأة والمساواة بين الجنسين

58 في وسائل الإعلام التقليدية ووسائل التواصل الاجتماعي

59 دور البرنامج الإنمائي وقيمه المضافة: المداخل الاستراتيجية الرئيسية

59 ألف - دعم جمع المعلومات وتحليلها لاستخدامها في وضع السياسات والبرمجة والدعوة

60 باء - توظيف قدرة البرنامج الإنمائي على عقد الاجتماعات لبناء شراكات وطنية وإقليمية وعالمية قوية

جيم- استخدام خبرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحضوره

60 العالمي للترويج للسياسات والبرمجة على الصعيد القطري

61 دال - دعم مزيد من الاستعداد التنظيمي

62 الخاتمة

64 المرفق 1: تعريفات عملية

66 المرفق 2: مصادر الجدول 1

68 المرفق 3: ثبت المراجع والوثائق التي تمت الاستعانة بها



كلمات شكر

تم إعداد التقرير الحالي في إطار المرحلة الأولى من مبادرة عالمية جديدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي) بشأن المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة. والمبادرة الجديدة هي جهد مشترك فريق الشؤون الجنسانية وفريق الحكم الديمقراطي في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد تم نشر التقرير الحالي تحت قيادة راندي ديفيز، المدير بالنيابة لفريق الشؤون الجنسانية، وياتريك كيليرز، المدير بالنيابة لفريق الحكم الديمقراطي.

واشترك في كتابة التقرير سوكي بيفرز ونويلا ريتشارد. وقامت بتنسيق الأبحاث والإسهامات سوما فيزاردى (خبيرة استشارية). ويستند التقرير إلى نتائج أكثر من ثلاث عشرة دراسة حالة فردية تم إعدادها أيضا في إطار هذه المبادرة، وإلى مشاورات ومقابلات وأدبيات واستعراضات مكتبية. وقد تم تلقي تعليقات وإسهامات جوهرية من الزملاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية ومراكز الخدمات الإقليمية. بالإضافة إلى ذلك، استفاد المنشور من المعلومات القيمة، والمشورة والدعم المقدم من ممثلي الحكومات الوطنية ودون الوطنية والأوساط الأكاديمية وأعضاء المنظمات غير الحكومية والشبكات والمجموعات النسائية الذين تم الاتصال بهم فيما يتعلق بدراسات الحالات الفردية وتقرير في إطار مبادرة المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.

ونود أن نتوجه بالشكر خصوصا إلى الأشخاص التالية أسماؤهم والذين تكرموا بإجراء استعراض الأقران للمنشور الحالي أو قدموا تعليقات أو إسهامات أو دعم في مجال البحوث: عليا الدالي، وديغو أنتوني، ونورغول أسيلبيكوف، وسيلفي بابادجيدى، وجولي بولنغتون، وبويانا بالون، وكليجا بولتا، ولوبا بانيرجي، وباتريشيا باراندون، وباسكالين بارانكييا، وأمير باث، وفيونا بيث، وإرنستو باوتيستا، وروث بيكمانز، وكريستين بندل، وجيراردو بيرث، ونوس برنابيو، ونينا بهات، وشيبرا بوس، وتوني برودبر، وسارة بوتشانان، وإيمانويل بوينديا، وفلامينيا بوساتشيني، وصوفي كارستن نيلسون، وأيرين كوكوفي منساه أزاغاندي، ورافائيل كرو، وكارمن دي لا كروز، وجيليان تشالمرز، وماريا دي أغوستينو، وديانا ديلامير، وهيلدا ديمان، ودانييلا ديوروفيتش، وأوا ديوف، وفيسنا ديوتيسكا-بيشيفا، ونانديتا دوتا، وفايزة أفندي، وكريمة القرى، وأمالي كاوليسار، وإيستر إيغوباميان، ونهى المكوي، وريجينا غاليغو، وباربورا غالفانكوف، وأيخاندر غارسيا، وأنيكا غارنتر دوس سانتوس كاميلو، وكريستينا جورج، وكيم هندرسون، وجين هودج، وون يونغ هونغ، وسابرينا هونغ، ولينا هودز، ومايا يالياشيفلي-توشويزن، وتابو جيمي، وبرايان كاغورو، وجون ماري كوازي، وجمشيد كازي، ولايساماري كيتيس، وليا كانثول، وأروشي خانا، وأنتييه كرافت، وسودارسانا كوندو، وسوخي كواك، وجميلة إراهيموفا، وإنتيلا لكو، وإريك لامبرتس، وإيرمان لانتي، وهنريك فريدبورغ لارسون، وتشيارا لي، وكريمار لوشي، نايسولا ليكيماي، وسارة لايسنبي، وأنا لوكاتيليا، وبيلي لوتكين، وديفيد ما، ومارسيلا ماکولي، وكارول ميزونوف، وسيفوسامي مالونغا، وكومبا مار غاديو، وماجدي مارتينيز-سليمان، وريتو ماثور، وفيل ماتشيزا، وبولا محمد، وأمل محمد، وميريام منديز-مونتالفو، وإيفي ميسيل، وروحي متكالف، وكوه مياو، وغلوريا موغامبي، وجان مونزو، وشيلا إنغاتيا، وأن-كوليت نغو موبوك، وميلينا ناثان، وجيرالدو نوتو، ويراند أورتيجا، وجاسمينا بابا، وتوريل بيدرسن، شيلي إل بيفر، وكيرستن بيرنس، وبوري بن، وراني بن، والوزير إنغ كانتا فافي، وفانيسا بتشاردو، وألفارو بنتو، وأوكسليا بونغا، وكوميليا راخيموفا، وأنيماري ريرنك، ووفالنتينا ريسستا، ومارسيلا ريوس، وسوايري روباسينغ، وحاجيت ساريد، وباتريسيو سافيو، وإياخينا سينغ، وجميلة صفتاوي، وأنجليكا سيرنا، وبراديب شارما، ويوليا شيربينينا، وديان شينبرغ، وعميرة شكورتى، وإيميلي سيو، ولويز سبيرل، ونينا ستراندبرغ، وبيلينا تادجيتش، وناوكو تاكاسو، وجوسلين تالبوت، وبولين تاميسيس، وأداما ثورلي، وهارالد ثورود، وأليساندرا تيسوت، ودافادولام تسيغفيد، وسيلفيا فاكا سوتومايور، وإيسيكيلي فاليمي، وياتريك فان ويريت، وإيلينا فولبي، وديرك وافنز، وباربرا واتسون، وإنكين وينتورب، وايفون وولو، وفيرينا فاريلا وفيلكس بي.



توطئة

تعد المساواة بين الجنسين هدفاً إنمائياً جوهرياً في حد ذاته وحافزاً للتنمية البشرية في آن واحد. ويقر القانون الدولي حق كل شخص في المشاركة في الحياة العامة، غير أن تحقيق مشاركة المرأة على قدم المساواة ما زال يشكل تحدياً مستمراً، ولاسيما في صنع القرار. وظلت أهمية النهوض بالقيادة النسائية في الحياة السياسية تجد أذانا صاغية. ورغم أنه لا يزال ثمة الكثير مما يتعين القيام به، فإنه يجري إحراز تقدم بطيء لكنه ثابت. وللأسف، لم يحظ تعزيز القيادة النسائية في الإدارة العامة إلا بعناية ودعم ضئيلين.

ورداً على ذلك، قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي) بتصميم مبادرة مشتركة للأبحاث وتطوير السياسات تحت عنوان "المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة" للمساعدة في سد تلك الثغرة. ويورد هذا التقرير العالمي أبحاثاً مستفيضة تستند إلى البيانات الوطنية المتاحة، ويقدم تحليلاً للعقبات التي تقف حائلاً أمام مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار على قدم المساواة في الإدارة العامة. ويبرز التقرير أمثلة عن النهج الناجعة، ويقدم توصيات لمزيد من الإجراءات.

ويعد الحد الأدنى المطلوب من النساء في الإدارة العامة، ولاسيما في المواقع العليا لصنع القرار، أمراً مهماً لدواعي الإنصاف ونظراً لأن ذلك يجلب مزيداً من المنظورات النسائية إلى السياسة العامة وغيرها من المواضيع. ويمكن أيضاً أن تكون المناصب في الإدارة العامة من فرص العمل القليلة المتوفرة أو "المقبولة" بالنسبة للمرأة، مما يجعل حصول المرأة على فرصة عادلة للتنافس على فرص العمل تلك أمراً بالغ الأهمية.

وسيكون هذا التقرير مورداً هاماً للحكومات والإدارات العامة ووكالات الأمم المتحدة وشركاء التنمية والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المدني والمنظمات النسائية. ونأمل أن يشكل حافزاً للسياسة العمل والبرمجة المصممة لتسريع وتيرة مشاركة المرأة ودورها القيادي على قدم المساواة في الإدارة العامة وخارجها.

هيلين كلارك

مديرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



المقدمة

تعد الإدارة العامة حجر الأساس الذي تقوم عليه الحكومة والأداة المركزية التي يتم من خلالها تنفيذ السياسات والبرامج الوطنية. وفي عالم مثالي، تسترشد الإدارة العامة بمبادئ الإنصاف والمساءلة والعدالة والمساواة وعدم التمييز، وتكون بالنسبة للمجتمع نموذجا للحكومة يشمل تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في القوة العاملة في الوظيفة العامة.

غير أن ذلك ليس هو الواقع على الصعيد العالمي حتى الآن. فبدلا من أن تكون الإدارة العامة هي القوة الدافعة وراء تنفيذ الأهداف المتفق عليها دوليا بشأن المساواة بين الجنسين ومعايير ومبادئ حقوق الإنسان، تظل الإدارة العامة غالبا في العديد من البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية مؤسسة أبوية تركز التقاليد والمواقف والممارسات المتحيزة جنسانيا. وحتى الآن، لا تشارك المرأة في الإدارة العامة على قدم المساواة، ولا سيما في الأدوار القيادية والمتصلة بصنع القرار.

ويجري في الكثير من الإدارات العامة الاقتراب من غاية معدل الحد الأدنى المحدد في 30 في المائة من النساء في المناصب القيادية، والتي أيدتها لأول مرة المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة في 1990 وأعيد تأكيدها في منهاج عمل بيجين في عام 1995¹، بل ويتم تجاوز هذه الغاية في بعض الإدارات العامة. ومع ذلك، فإنه في حين يجري إحراز تقدم من حيث العدد الإجمالي للنساء في الإدارة العامة، تظل السقوف والجدران الزجاجية تشكل تحديات تواجه مساواة المرأة في المشاركة في مناصب صنع القرار.

وتكمن إحدى الحجج الأساسية لزيادة تمثيل المرأة في الخدة العامة في أنه عندما تعكس تشكيلة القطاع العام تشكيلة المجتمع الذي يخدمه، فإن الحكومة ستكون أكثر استجابة وفعالية. وبالتالي، فإن سد الفجوات الجنسانية في الإدارة العامة أمر مهم لضمان التنمية الشاملة حقا والحوكمة الديمقراطية وللعمل على استعادة الثقة في المؤسسات العامة والاطمئنان إليها وتعزيز استدامة السياسات العامة واستجابتها. وهذه مسألة حاسمة في السياسة العامة سواء في البلدان النامية أو في البلدان المتقدمة النمو.³

ويمكن أيضا اعتبار مشاركة المرأة على قدم المساواة في الإدارة العامة وفي صنع القرار شرطا ضروريا مراعاة مصالح المرأة ومعالجتها معالجة سليمة. واستنادا إلى تقرير التنمية البشرية لعام 2011⁴، يظهر التحليل مدى ارتباط اختلال موازين القوى وعدم المساواة بين الجنسين على المستوى الوطني بانعدام المساواة في الحصول على المياه النظيفة والاستفادة من مرافق صحية أفضل، والآثار على تدهور التربة، وما إلى ذلك.

وبدون تواجد الحد الأدنى من النساء في الإدارة العامة، فإن هذه الأخيرة لا تستفيد من الإمكانيات الكاملة للقوى العاملة في البلد وقدراتها وطاقاتها في الابتكار. فالنساء يمثلن عموما ما يزيد على نصف السكان. وبما أن الإدارة العامة تعد مصدرا مهما للوظائف في الكثير من البلدان (وفي بعض الحالات قد تكون فرصة العمل الوحيدة المتوفرة أو "المقبولة" بالنسبة للمرأة)، فإن المساواة في المشاركة في الإدارة العامة بإمكانها أن تحدث أثرا بارزا على التمكين الاقتصادي للمرأة.

1. لكل شخص حق المشاركة في إدارة الشؤون العامة لبلده، إما مباشرة وإما بواسطة ممثلين يختارون في حرية.
2. لكل شخص، بالتساوي مع الآخرين، حق تقلد الوظائف العامة في بلده.
- المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

1. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي E/1990/90.
2. (Quick Entry Points to Women's Empowerment and Gender Equality in Democratic Governance Clusters, Primers in Gender and Democratic Governance, UNDP (2007).

3. (2014). "Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth". برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية 2011، الاستدامة والإنصاف: مستقبل أفضل للجميع.



من المهم للغاية...تقوية المشاركة السياسية للمرأة في جميع المستويات وتمثيلها في الإدارات العامة حتى يكون لها صوت قوي في تحديد السياسات والأولويات الإنمائية

- الكلمة الافتتاحية لهيلين كلارك، مديرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في اجتماع المائدة المستديرة بشأن الديمقراطية والمساواة بين الجنسين، 4 أيار/مايو 2011



وقُدمت حجج دامغة مفادها أن إقرار قدر أكبر من المساواة والتكافؤ بين الجنسين في المناصب الإدارية والقيادية في الحياة السياسية وكذلك في القطاع الخاص يؤدي إلى قدرة تنافسية أعلى نظرا للأداء والإنتاجية العالين. ويوضح التقرير العالمي بشأن الفجوة الجنسانية لعام 2013 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي مدى أهمية القدرة التنافسية للدول والشركات في تطوير أفضل المهارات لدى الذكور والإناث واستقطابها واستبقائها.⁵

في المناصب القيادية السياسية وشجعت السياسات والممارسات التي تعزز وصول المرأة إلى الخدمات. وفي وقت يعود إلى 1995، دعا منهاج عمل بيجين لمؤتمر الأمم المتحدة العالمي الرابع المعني بالمرأة المجتمع الدولي إلى تحسين جمع المعلومات المتعلقة بالمرأة في الحياة السياسية والاستفادة بصورة أفضل من قواعد البيانات والمنهجيات لمتابعة مشاركة المرأة في صنع القرار. ولم يتم إيلاء المستوى نفسه من الاهتمام للمرأة في الإدارة العامة؛ وخلافا للمشاركة السياسية للمرأة، لا توجد آلية تتبع عالمية لمشاركة المرأة ودورها القيادي في الإدارة العامة. وتشير البيانات النوعية والكمية المتوفرة فعلا إلى وجود مجال فسيح لإحراز تقدم في المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.

وتقوض الحواجز التي تحول دون تقدم المرأة في الإدارة العامة المبادئ الأساسية لتكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية في المجتمع ككل. ويجب وضع استراتيجيات متعددة لإزالة الحواجز وحشد الدعم والالتزام المستمرين من جميع الأطراف ذات المصلحة. وإن تغيير الثقافات المؤسسية والاجتماعية، بما في ذلك مواقف الرجل والمرأة التي تعيق التقدم في المساواة بين الجنسين، مهمة شاقة ولكنها ضرورية.

وللبرنامج الإنمائي معرفة وخبرة واسعة في تعميم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الحكمة ودعم تصميم وتقديم الخدمات العامة المراعية للاعتبارات الجنسانية والنهوض بمساواة المرأة في المشاركة في صنع السياسات وفي الحياة السياسية. ويعد تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أمرا محوريا في ولاية البرنامج الإنمائي، التي تتضمن الدعوة لحقوق متساوية للمرأة، ومكافحة الممارسات التمييزية ومواجهة الأدوار والقوالب النمطية التي تولد عدم المساواة والإقصاء. وقضايا المساواة بين الجنسين جوهرية في النهج الإنمائي للبرنامج الإنمائي، كما يتبين من الخطة الاستراتيجية للمنظمة⁶ واستراتيجية المساواة بين الجنسين⁷ المقترنة بها.



تشير الأدلة المتزايدة إلى أن انعدام المساواة بين الجنسين هو أمر سيئ من الناحية الاقتصادية. فقد تبين أن المؤسسات التجارية تستفيد من تعزيز دور المرأة في القيادة، إضافة إلى التوازن الجنساني بين الموظفين. ويعد كل من الاستثمار في المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والعمل اللائق للمرأة أمورا حيوية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

Facts on Investing in Decent Work for Women, -
International Labour Organization, February 2008



5. www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013.
6. "مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم"، الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014-2017).
7. "المستقبل الذي ننشده: الحقوق والتمكين"، استراتيجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمساواة بين الجنسين (2014-2017).



ويصفة خاصة، أدرك البرنامج الإنمائي منذ زمن بعيد أهمية الإدارة العامة السليمة في التنمية الوطنية ولا يزال ينفذ عددا هائلا من المشاريع والبرامج في هذا المجال، بما في ذلك تقديم المساعدة التقنية وتعزيز قدرات الخدمات العامة،⁸ وتدريب الموظفين والمديرين، والبحث الداعم للإصلاح والابتكار، وممارسات الموارد البشرية، والتنسيق بين الوزارات، وما إلى ذلك. غير أن أبعاد المساواة بين الجنسين لم يتم إدراجها على الدوام في دعم البرنامج الإنمائي لإصلاح الإدارة العامة ولم يكن ثمة تحليل كاف للتأثير والنتائج والدروس المستفادة من تلك الإصلاحات فيما يتعلق بتعزيز المساواة بين الجنسين داخل الإدارة العامة.¹⁰



UNDP South Sudan/Brian Sokol ©

وللتصدي لهذه الثغرات والتحديات المستمرة، أعلن البرنامج الإنمائي عن مبادرة علمية بشأن المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة. وللمبادرة أولويتان رئيستان : (1) دعم تمكين المرأة وتوسيع المشاركة والقيادة في السلطة التنفيذية للدولة؛ (2) والمساهمة في توفير معلومات مستكملة عن المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة وتوفير الأدلة والتحليل لإتاحة صوغ سياسة وصنع قرار عن بيئة.

منهجية التقرير وهيكله

أجريت ثلاث عشرة دراسة حالة إفرادية قطرية لتعكس مجموعة متنوعة من السياقات الإنمائية في جميع المناطق الخمس التي يعمل فيها البرنامج الإنمائي وتوفر الأدلة لتحديد معوقات المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة والعوامل التمكينية التي تتيح القيام بذلك. وقد تم وضع وصقل منهجية تحليل الموضوع من خلال المشاورات الموسعة مع الممارسين في البرنامج الإنمائي في الميدان، وقادة الممارسة على الصعيد الإقليمي، ومستشاري السياسة العالمية والخبراء الخارجيين. وقد أجريت مشاورات إضافية مع المكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي أثناء البحث بشأن دراسات الحالات الإفرادية واستعراضات المتابعة بهدف تحديد السياسات والبرامج والمبادرات الوطنية ذات الصلة.

وبالإضافة إلى دراسات الحالات الإفرادية القطرية المعقدة الثلاث عشرة، استفاد التقرير العالمي من استعراض مكثبي للأدبيات، ومقابلات شبه مهيكلة، ومشاورات مع الزملاء في الأمم المتحدة والخبراء الخارجيين. ورغم إبراز سياقات البلدان النامية في هذا المنشور، فإنه سيقت بعض الأمثلة من الدول المتقدمة التي تتم فيها مواجهة تحديات مماثلة أو التي تم تشجيع ممارسات مبتكرة فيها. وبالمثل، إذا كان التركيز منصباً :

على الإدارة العامة، فإنه يتم إبراز الأمثلة والممارسات الجيدة من القطاعات الأخرى كلما كانت لها صلة بالموضوع.

8. في 2012، بلغت القيمة الإجمالية لدعم البرنامج الإنمائي للإدارة العامة 384 مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة.
9. على سبيل المثال، تأسس معهد الوظيفة العامة الصومالي في عام 2005 بمساعدة من البرنامج الإنمائي وقدم الدعم الموجه إلى المرأة عن طريق دورات دراسة قصيرة في تمكين المرأة.
10. ورد ذكر تلك الثغرة في عملية تقييم البرنامج الإنمائي في عام 2010، التي أشارت إلى عدم وجود قدر أكبر من التحليل والاهتمام بقضايا المساواة والتكافؤ بين الجنسين في برامج الإدارة العامة. www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/local_governance/overview-of-trends-and-develop-ments-in-public-administration---local-governance

بوروندي: بلدان دراسات الحالات الإفرادية في إطار مبادرة البرنامج الإنمائي بشأن سواة بين الجنسين في الإدارة العامة



ويتضمن التعريف العملي للمرأة في مناصب صنع القرار في الإدارة العامة الذي اعتمده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لدواعي هذا التقرير النساء اللواتي يشغلن مناصب صنع القرار أو مناصب قيادية غير انتخابية في:

- التقارير الأخيرة للحكومات الوطنية (بما في ذلك التقارير المقدمة إلى اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة وفي الردود على استبيانات استعراض تنفيذ منهاج عمل بيجين بعد مرور 15 سنة على اعتماده)؛
- واستراتيجيات إصلاح الإدارة العامة؛
- واستراتيجيات المساواة بين الجنسين والوثائق المشابهة؛
- وتعدادات الوظيفة العامة؛
- وقواعد بيانات الموارد البشرية في الوزارات.

وعند عدم توفر تلك المعلومات، يستخدم التقرير مشاركة المرأة على مستوى الوكيل الدائم، أو المدير العام أو أقرب مستوى مكافئ بمثابة مؤشر تمثيلي.

ويرد هيكل التقرير على النحو التالي:

- الجزء الأول ويقدم تحليلاً للتوجهات والحوافز والتحديات التي تواجه مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار.
- الجزء الثاني ويتناول الأطر والسياسات والمبادرات التي من شأنها زيادة حضور المرأة في مناصب صنع القرار في الإدارة العامة في مختلف السياقات.
- الجزء الثالث ويقدم توصيات السياسات العامة وتوصيات البرمجة لتحقيق المساواة والتكافؤ بين الجنسين في الإدارة العامة، مع تركيز خاص على مستويات صنع القرار.



الجزء الأول: التوجهات والتحديات والحوافز الرئيسية

1 التوجهات الرئيسية في مشاركة المرأة في الإدارة العامة

ألف - أين هي المرأة في الإدارة العامة؟

كما سبقت الإشارة إليه في المقدمة، ليس ثمة خط أساس عالمي شامل لحضور المرأة في الإدارة العامة. غير أنه، يبدو من المعلومات المتوفرة أن المرأة تظل ممثلة تمثيلاً ناقصاً عموماً في المستويات العليا للإدارة العامة، على الرغم من تنوع البلدان التي تمت دراستها.

والصورة المرسومة هي عبارة عن مجموعة مختلطة، مع العديد من التعقيدات الخفية. إذ يمكن العثور على أرقام مطلقة مشجعة خاصة بالمرأة في الخدمة العامة، ولكن ليس من الضروري أن تكون في المواقع الأكبر نفوذاً أو في جميع القطاعات بصورة منتظمة. وتمثل النساء 30 في المائة على الأقل في الإدارة العامة في الكثير من البلدان، ولكن كما يتضح من الجدول 1 أدناه، يبدو أن مشاركتهن متباينة للغاية، إذ تتراوح بين ما يزيد على 70 في المائة في بعض البلدان (على سبيل المثال، 75 في المائة في أوكرانيا) وما يقل عن 12 في المائة في بلدان أخرى (مثل الهند).¹¹ وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم البلدان متخلفة بدرجة كبيرة عن هدف الحد الأدنى المحدد في 30 في المائة من النساء في مناصب صنع القرار (أنظر العمود 3 في الجدول 1 أدناه).

وكما يوضح الجدول، قطعت بعض الدول النامية أشواطاً عظيمة في مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار في الإدارة العامة. فعلى سبيل المثال، بلغت كوستاريكا 46 في المائة من النساء في مناصب صنع القرار، وحققت بوتسوانا نسبة 45 في المائة كما حققت كولومبيا 40 في المائة. وبالتالي، فإن إحراز تقدم في الكثير من البلدان أمر ممكن بل ويجري إحرازه؛ ومن ثم فإن المساواة والتكافؤ بين الجنسين يمكن أن يكونا هدفين واقعيين بالنسبة للبلدان المتأخرة حالياً.

ووفقاً للمؤشر العالمي للنساء القياديات في القطاع العام الذي وضعه مؤخراً إرنست ويونغ،¹² تمثل النساء في الاقتصادات الكبرى لمجموعة العشرين حوالي 48 في المائة من مجموع القوى العاملة في القطاع العام، لكنهن يمثلن أقل من 20 في المائة في المناصب القيادية في القطاع العام. وعلى العكس، تحتل النساء في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي 65 في المائة من جميع المناصب الإدارية ومناصب السكرتارية في الإدارات العامة المركزية.^{13 14}

ومن الأهمية بمكان زيادة التمعن فيما تعكسه هذه الأرقام بشأن المشاركة الفعلية للمرأة في الإدارة العامة. ففي الكثير من السياقات الوطنية التي تتساوى فيها أعداد النساء مع أعداد الرجال في الإدارة العامة ككل، تتجمع النساء في الغالب في مناصب أدنى وأقل مكانة وأجراً وفي تلك القطاعات التي تعد قطاعات "ناعمة" تقليدياً أو قطاعات مؤنثة، من قبيل الثقافة والتعليم والصحة والسياحة. وفي معظم البلدان، تمثل المرأة تمثيلاً ناقصاً، أو يكون تمثيلها منعدماً أصلاً، في قطاعات من قبيل الأمن والمالية والتخطيط، التي لا يزال الرجل يهيمن عليها. وقد تم التعرف أيضاً على تلك الحالات من التفرقة القطاعية، التي تعرف باسم "الجدران الزجاجية"، على مستوى صنع القرار في كل دراسات الحالات الإفرادية الثلاث عشرة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.

11. قد تشير هذه البيانات بعض الصعوبات من حيث قابليتها للمقارنة كما أن البيانات المصنفة لا تكون دائماً متاحة ببسرها.
12. [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/\\$FILE.EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/$FILE.EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf)
13. OECD (2014), Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth. www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm
14. * كل إشارة إلى كوسوفو ترد في هذا التقرير تدرج في سياق قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة 1244 (1999).

الجزء الأول: التوجهات والتحديات والحواجز الرئيسية

الجدول 1 مشاركة المرأة في الإدارة العامة		
في مستويات صنع القرار (النسبة المئوية)	الإجمالية (النسبة المئوية)	
أفريقيا		
(2012) 22	(2011) 19	بنين
(2009) 45	(2012) 52	بوتسوانا
(2010) 12	-	بوروندي
غير متاح	(2010) 25	الكاميرون
(2007) 20	(2007) 25	غامبيا
(2009) 15	(2009) 28	مالي
(2006) 22	(2006) 24	نيجيريا
(2011) 35	(2011) 56	جنوب أفريقيا
(2011) 22	(2011) 33	أوغندا
الدول العربية		
(2010) 10	(2010) 46	الأردن
(2009) 15	(2009) 34	المغرب
(2007) 8	(2007) 34	عمان
(2012) 0	(2006) 30	الصومال
(2011) 6	(2011) 23	صوماليلاند
(2011) 27	(2011) 41	بوتلاند
		تونس
منطقة المحيط الهادئ		
(2004-10) 10	(2009-10) 20	فغانستان
(2010) 14	(2008-9) 21	بنغلاديش
(2011) 18	(2011) 34	كمبوديا
(2009) 10	(2006) 12	لهند
(2011) 8	(2011) 47	ندونيسيا
(2007) 5	15 (بيون تاريخ)	بيال
(2010) 16	(2010) 28	تيمور - ليشتي
(2003) 18	(2011) 40	فانواتو
أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي		
(2009) 29	(2007-2009) 41	شيلي
(2011) 40	(2011) 49	كولومبيا
(2009) 46	(2012) 42	كوستاريكا
(2011) 29	(2010) 50	المكسيك
منطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة:		
(2011) 24	(2011) 46	ألبانيا
(2011) 23	(2011) 28	أذربيجان
(2009) 30	(2011) 45	كرواتيا
(2009) 9	(2009) 58	كازاخستان
(2011) 17	(2011) 36	كوسوفو ¹⁴
(2010) 27	(2010) 42	قيرغيزستان
(2011) 12	(2011) 64	رومانيا
(2010) 13	(2008) 75	أوكرانيا
ملحوظة:		
ترد النسب المئوية على سبيل التقريب.		
البلدان الواردة بحروف بارزة هي بلدان دراسات الحالة الإفرادية للمبادرة.		
انظر المرفق 2 للاطلاع على المصادر.		



وخلصت دراسة الحالة الإفرادية للأردن في إطار مبادرة البرنامج الإنمائي للمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة إلى أنه "يبدو أن عدد النساء يقل في الوزارات التي تعد وزارات ذكورية، كوزارة الداخلية، حيث تمثل النساء إلا 13 في المائة فقط من إجمالي عدد الموظفين."¹⁵ والحالة مشابهة في الأرجنتين، حيث الوزارات التي بها أعلى نسبة من الموظفات هي وزارتا التعليم (65.5 في المائة) والتنمية الاجتماعية (63.5 في المائة).¹⁶ وفي قرغيزستان، احتلت النساء ما يزيد على 40 في المائة من المناصب في الإدارة العامة، غير أن تلك المناصب تتركز في مراتب دنيا وإدارية وفي قطاعات مؤنثة تقليديا هي قطاعات الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية. وفي كولومبيا، اعتبرت عادة الوزارات التي بها أعلى نسبة من النساء في المناصب الإدارية ومناصب صنع القرار مجالات أنثوية وهي: التعليم والثقافة والحماية الاجتماعية والاتصالات.¹⁷

ورغم وجود استثناءات، يعتبر فصل النساء حسب القطاع على الصعيد العالمي نمطا ثابتا.¹⁸ ولا يقتصر الفصل المهني على الإدارة العامة في سياقات البلدان النامية. واستنادا إلى دراسة نشرت في عام 2006، في الولايات المتحدة، "لا يؤثر التصنيف الجنساني للمرأة على أنواع المهن التي تسعى إلى مزاولتها فحسب، بل يؤثر أيضا على أنواع المؤسسات التي تعمل بها. فالصورة النمطية للمرأة "الراعية" تفضي إلى جعل المرأة تعمل في مؤسسات تقدم خدمات من قبيل خدمات التعليم والخدمات الاجتماعية."¹⁹ وبالمثل، فإن الوزيرات والموظفات في المناصب الحكومية العليا، في الاتحاد الأوروبي، يزاولن عموما وظائف في الوزارات التي تؤدي وظائف اجتماعية-ثقافية. وبالمقابل، يشهد القطاع الاقتصادي أدنى مشاركة للمرأة في أعلى مرتبتين بالوظيفة العامة.²⁰ وتقول دراسة لمنظمة العمل الدولية، بعنوان "حان الوقت للمساواة في العمل (2003) "لن ثبت نجاح النموذج القانوني المناهض للتمييز والمستند إلى حظر الممارسات التمييزية في القضاء على أفضع أشكال التمييز الأكثر، من قبيل التمييز المباشر في الأجر، فإن نجاحه في القضاء على أشكال التمييز الأكثر تسترأ، من قبيل الفصل المهني كان محدودا".

وتكشف البيانات التي تم جمعها على المستوى الوطني التحيز الجنساني في أنواع الوظائف والعقود. فمن حيث نوع العمل، تنتقل المرأة عموما مناصب إدارية ومناصب دعم أكثر مما تنتقل مناصب فنية (تيمور الشرقية، مثلا).²¹ وبعد انضمام المرأة إلى المجالات الإدارية، قد يكون من الصعب عليها الانتقال إلى المجالات الفنية، مما يحد إلى حد كبير من احتمال وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار أو احتمال البقاء فيها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المرأة عادة ما تكون ممثلة تمثيلا مفرطا في أوساط الموظفين المؤقتين أو المتعاقدين بعقود قصيرة الأجل ويقل تمثيلها في المناصب الدائمة.²² وبما أن الموظفين الدائمين يحظون بالأولوية عموما على الموظفين بعقود قصيرة الأجل أو الموظفين التعاقدين، فإن المرأة غالبا ما تتأثر سلبا ويزداد وضعها سوءا، عندما يتعلق الأمر بالتدريب والتطوير لتقلد مناصب أعلى مرتبة. وفي كل بلدان منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي، على سبيل المثال، ينتقل مناصب إدارية عليا ما يقل عن واحد في المائة من الموظفات العاملات لبعض الوقت.²³

15. دراسة الحالة الإفرادية للأردن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2012).

16. Report on gender and human rights in Argentina (2005 – 2008): Participation of women in public management. 16

Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2009)

17. GEPA Columbia Case Study, UNDP (2012).

18. والاستثناءات هي: في أوروبا، حققت بلغاريا التكافؤ أو ما يزيد على التكافؤ في تمثيل المرأة في قطاعات الاقتصاد والبنية التحتية والقطاع الاجتماعي. وليولندا ورومانيا وسلوفاكيا والسويد مستوى الحد الأدنى الموصى به من مشاركة المرأة (30 في المائة) في أعلى مرتبتين في الإدارة العامة في جميع القطاعات. المصدر:

More Women in Senior Positions - Key To Economic Stability and Growth 2009, European Commission (2010), p. 30

19. "Unequal Pay: The Role of Gender," Alkadry and Towers, Public Administration Review, November/December 2006. 19 referring to Newman (1994) and Stivers (1993), www.library.eiu.edu/ersvdocs/4371.pdf

20. More women in senior positions - Key to economic stability and growth, European Commission (2010), pp. 61-62. 20

21. (Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010, United Nations Integrated Mission in Timor-Leste (2010)

22. على سبيل المثال، كان عدد التعاقدات، في مالي في عام 2009، يفوق عدد الموظفين. و 38 في المائة من الموظفين المتعاقدين هن من الإناث مقابل 28 في المائة من الرجال ويتم "استيعاب" 70 في المائة من الرجال في الوظيفة العامة باعتبارهم موظفين متفرغين مقابل 60 في المائة فقط من النساء. المصدر: National Public Service and Personnel Directorate (August 2010).

23. OECD, Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth (2014), Executive Summary, p. 12. 23

باء- مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار في الحكومات المحلية

رغم أن التقرير الحالي يولي اهتماما خاصا للجنسانية في مناصب صنع القرار على المستوى الوطني، فإن ثمة ما يدعو إلى إبراز البيانات والتحليلات الأخيرة التي تعكس التباينات في أنماط مشاركة المرأة في الإدارة العامة المحلية. إذ يبين منشور نشر حديثا للمركز الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ التابع للبرنامج الإنمائي أنه "بالنسبة لمعظم الناس (...) تعد الحكومات المحلية من المجالات التي تفوق كثيرا في أهميتها من حيث المسائل التي لها تأثير مباشر على حياتهم أهمية البرلمانات الوطنية، ولاسيما عندما تقع على عاتق الحكومات المحلية مسؤولية تقديم الخدمات الأساسية".²⁴ وفي بعض البلدان، تكون نسبة مشاركة المرأة على المستوى دون الوطني أعلى منها في الإدارة العامة المركزية.

ويبين منشور آخر للبرنامج الإنمائي بشأن حضور المرأة في مناصب صنع القرار على المستوى المحلي في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي²⁵ أنه في حين كانت ثمة مكاسب في الهيئات التشريعية دون الوطنية (المجالس)، فإن التقدم كان متفاوتا في السلطة التنفيذية دون الوطنية (رؤساء البلديات والمحافظون). وفي 1998، كانت خمسة بالمائة من القادة التنفيذيين على المستويات دون الوطنية في المنطقة من النساء؛ وبحلول عام 2012، ارتفعت النسبة إلى 11 في المائة. وإذا استمرت نسبة الزيادة على هذا المنوال، فإن بلوغ الحد الأدنى المطلوب (المحدد في 30 في المائة) من النساء في تلك الوظائف سيستغرق ثلاثة عقود تقريبا. وبالمثل، خلص التقرير إلى أن عتبة الحد الأدنى المحددة في 30 في المائة لم تتحقق في مناصب صنع القرار في السلطات التشريعية للحكومات دون الوطنية.

ويلزم إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد ما إذا كانت التوجهات الحالية للمركزية في البلدان ستؤدي إلى تمثيل أكبر للمرأة في الإدارة العامة دون الوطنية (التي تختلف عن المناصب الانتخابية).

جيم- الدروس المستفادة من مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار في المجالات الأخرى للحياة العامة والقطاع الخاص

آتت عقود من الضغط من أجل مشاركة أكبر للمرأة في مناصب صنع القرار في الحياة العامة بعضا من أكلها. فقد استفادت التطورات في الدور القيادي للمرأة في الحياة السياسية من الاهتمام العالمي، والمساعدة

الإنمائية، ودعم الجهات المانحة، وأعمال الدعوة على الصعيد الوطني وغيرها من الجهود. وقد تعقب تقرير المرأة

في الحياة السياسية²⁶ 2012 التقدم المحرز في المشاركة السياسية للمرأة في شتى أرجاء العالم وتبين منه أن عدد النساء اللاتي انتخبن رئيسات للدول والحكومات قد ازداد من ثمان في 2005 إلى 17 في 2012، إذ ارتفع عدد الوزيرات من 14.2 في المائة في 2005 إلى 16.7 في المائة في 2012. وتحظى البلدان الإسكندنافية بأعلى نسبة وزيرات إذ تصل إلى 48.4 في المائة، تليها الأمريكيتان بنسبة 21.4 في المائة وأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى بنسبة 20.4 في المائة. ومع ذلك، فإنه استنادا إلى الاتحاد البرلماني الدولي، حتى ولو استمر تحسن نسبة الزيادة في 2013 في المتوسط العالمي لأعضاء

UNDP Ukraine/Internews ©

²⁴ Women's Representation in Local Government in Asia-Pacific: Status Report 2010, UNDP, p. 2. www.regionalcentrefor-undp.org/images/stories/DESCENTRALIZACION/herramientas.25.Estudio%20Participacion%20Politica%20de%20Mujeres%20en%20el%20Ambi-to%20Subnacional.pdf

²⁶ Women in Politics 2012, report produced by UN Women in conjunction with the Inter-Parliamentary Union.



«

من حيث المبدأ، يعد تبني المساواة بين الجنسين هو النهج القويم الذي ينبغي السير على هديه. وينبغي أن يكون ذلك سبباً كافياً. لكن ثمة أيضاً أبحاث وفيرة تفيد بأن التوازن بين الجنسين أمر مهم لكفاءة عملنا واقتصاداتنا.

وبغض النظر عن الجانب الذي تركز عليه الأبحاث - المشاركة الاقتصادية للمرأة، والمخاطرة في مجال الأعمال، والإدارة والقيادة - فإن النتائج تخلص إلى نفس الحصلة. ومفادها أنه بدون المشاركة الكاملة لنصف السكان، نخسر جميعنا.

Christine Lagarde, International Monetary Fund - (IMF) Managing Director, "Dare the Difference," Finance & Development, June 2013, Vol. 50, No. 2

»

البرلمان من النساء (1.5 في المائة)، سيستغرق الأمر 20 سنة على الأقل قبل تحقيق التكافؤ بين الجنسين.²⁷

وتظل الفجوات الجنسانية قائمة في مستويات صنع القرار في القطاع الخاص في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية على حد سواء. ورغم المكتسبات في التعليم والمشاركة في قوة العمل، لا يزال التفاوت كبيراً من حيث التدرج الوظيفي. إذ تشكل النساء أقل من ثلث كبار المديرين في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ولا تتعدى نسبة من تصل منهن إلى مجلس الإدارة امرأة واحدة مقابل كل 10 رجال.

وقدمت مؤخراً حجج دامغة حول أهمية تعزيز حضور المرأة في مجالس إدارة الشركات والمناصب القيادية في القطاع الخاص. وما فتئت مسألة الدور القيادي للمرأة في القطاع الخاص تكتسب زخماً يغذيه إلى حد كبير هذا المجال الناشئ للأبحاث التي تدرس العلاقة بين

التوازن بين الجنسين والأداء المالي. وثمة حجة رئيسة مفادها أنه في المتوسط إذا تساوت نسب مشاركة الإناث في قوة العمل عبر بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مع نسب الرجال بحلول 2030، فسيكون ثمة نمو إجمالي في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 12 في المائة.

كما توضح الأبحاث أن المجالس المتوازنة تتمتع بحوكمة أفضل للشركات.²⁸ فقد نشرت المفوضية الأوروبية بيانات تظهر أن الشركات التي لديها أعلى نسبة من النساء في مجالسها كانت عوائد أسهمها أعلى بنسبة 41 في المائة بالمقارنة مع الشركات التي لا وجود للنساء في مجالسها.²⁹ وخلصت شركة الاستشارات الإدارية العالمية «ماكينزي أند كومباني» إلى أنه في الفترة الفاصلة بين 2005 و2007 حققت الشركات التي لديها أفرقة إدارية أكثر تنوعاً من الناحية الجنسانية نمواً أعلى في سعر الأسهم بنسبة 17 نقطة مئوية مقارنة بمتوسط الصناعة. وكان متوسط ربحها التشغيلي يمثل ضعف متوسط الصناعة تقريباً في الفترة الفاصلة بين 2003 و2005.³⁰ وباختصار، يبدو أن مشاركة المرأة في مجالس إدارة الشركات أمر جيد للأعمال التجارية.

ومن أجل الحد من نقص تمثيل الإناث، يجب تكريس نفس هذا النوع من الموقف العالمي والدعم الإنمائي والأبحاث في سبيل النهوض بحضور المرأة ودورها القيادي في الإدارة العامة.

ويمكن تبادل الكثير من أوجه التآزر والدروس المستفادة بين الإدارة العامة والقطاع الخاص. ففي بعض البلدان، تلهم مبادرات القطاع الخاص الإدارة العامة لاتخاذ إجراءات في سبيل النهوض بالمرأة. وفي بعضها الآخر، تكون الإدارة العامة هي الرائدة. ففي ماليزيا،

.27 IPU News Release (4 March 2014).

.28 European Commission (November 2012). Impact Assessment on Costs and Benefits of Improving the Gender

.Balance in the Boards of Companies Listed on Stock Exchanges (Staff Working Document 348 Final), p. 41

.29 European Commission (November 2012). Impact Assessment on Costs and Benefits of Improving the Gender

.Balance in the Boards of Companies Listed on Stock Exchanges (Staff Working Document 348 Final), p. 41

.European Commission (2013). Women on Boards- Factsheet 1: The Economic Arguments, p. 2.30



الضغوط التنظيمية توتّي ثمارها.. والتصدعات بدأت تبرز في السقف الزجاجي. والمزيد من الشركات تتنافس من أجل استقطاب أفضل المواهب النسائية. فهي تعلم أنها إن أرادت الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد معولم فلا يمكنها أن تتجاهل المهارات والمواهب النسائية.

Viviane Reding, European Union Justice -
Commissioner, European Union Press Release,
Brussels, 14 October 2013



على سبيل المثال، فرضت سياسة حكومية³¹ في 2004 مشاركة لا تقل عن 30 في المائة من النساء في مستويات صنع القرار في القطاع العام. وفي 2004، كانت المرأة تمثل 18.8 في المائة من صناعات القرار على مستوى الدرجة الأولى في الوظيفة العامة. وبحلول 2010، بلغ هذا الرقم 32.2 في المائة. وفي 2011، تم توسيع دائرة الاهتمام لتشمل القطاع الخاص، بفضل اعتماد سياسة حكومية تستوجب ألا تقل المقاعد المخصصة للمرأة في مجالس إدارة الشركات الماليزية العامة عن 30 في المائة بحلول عام 2016. وثمة أدلة متزايدة على أنه - على غرار الفوائد التي تجلبها المرأة إلى الساحة السياسية والقطاع الخاص - لا تعمل زيادة أعداد النساء اللواتي يقدمن الخدمات العامة على تحسين الخدمات المقدمة للنساء فحسب، بل إنها تحسن أيضا تقديم الخدمات للجميع، بمن فيهم الرجال.³² ويلزم إجراء المزيد من الأبحاث لجمع البيانات والخبرات بشأن الفوائد التي تجلبها للإدارة العامة مساواة المرأة في المشاركة في صنع القرار، وفي صفوف الأمامية.

2 العقبات الرئيسية أمام مساواة المرأة في المشاركة في الإدارة العامة

من الواضح أن الإدارات العامة في مختلف أرجاء العالم لم تستغل بعد كامل مواهب المرأة وإمكاناتها. وإذا كان للإدارة العامة أن تكون ممثلة للمجتمع وجامعة للمرأة، فيجب أن تكون ثمة مسارات ممكنة تتيح للمرأة الوصول إلى المناصب القيادية والتقدم فيها على جميع المستويات وفي جميع القطاعات على قدم المساواة مع الرجل.

وتطمح أعداد متزايدة من النساء إلى القيادة على قدم المساواة مع الرجل وقد قمن بالخيارات نفسها التي قام بها نظراؤهن من الذكور، غير أنهن مازلن يواجهن عقبات.³³ وحتى في البلدان التي تتمتع فيها النساء بفرص متساوية في التعليم، فإن زيادة تمثيل المرأة في الإدارة العامة، ولاسيما في مناصب صنع القرار، ليس مضمونا على الدوام.

وغالبا ما تستند تفسيرات سبب نقص تمثيل المرأة في مناصب صنع القرار إلى افتراضات حول خيارات المرأة المهنية أو إلى نقص الخبرة. ولكن تلك الافتراضات الشائعة لا تراعي أثر التمييز الجنساني المنهجي. ولا شك أن اعتبارات التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة تؤدي دورا مهما في القرارات المهنية للمرأة، وتشكل بصورة متزايدة مصدر قلق بالنسبة لبعض الرجال. وبالمثل، تؤدي القدرات والكفاءات والخيارات الفردية بالتأكيد دورا في المسارات الوظيفية للمرأة والرجل على حد سواء، واستعدادهما وقدرتهما على تحمل المسؤوليات في الحياة الخاصة والحياة المهنية، ولكن بالنسبة للمرأة، تتأثر تلك الأمور بقيود وتصورات جنسانية اجتماعية ثقافية منهجية أوسع نطاقا.

31. دعم البرنامج الإنمائي هذا الجهد، إلى جانب جهات أخرى.

32. Women as the Frontline of Service Delivery, Anuraha Josi, Institute of Development Studies, Sussex, expert paper prepared for UNIFEM (2010).
33. Women and Leadership – The State of Play and Strategies for Change, Barbara Kellerman and Deborah L. Rhode eds, Jossey-Bass (2007).



ففي المكسيك، على سبيل المثال، تحصل من الإناث على شهادة الإجازة أعداد تفوق أعداد الذكور، مع أن مشاركة المرأة في نظام القيادة في الإدارة العامة الاتحادية في المكسيك لم تصل إلى 30 في المائة بعد.³⁴ والحالة مشابهة في بقاع أخرى من العالم. وتشير إحدى الدراسات حول تمثيل المرأة في القطاع الخاص في آسيا إلى أن "نقص التعليم لا يفسر ندرة النساء في المناصب العليا".³⁵ ففي تيمور الشرقية، يشير تحليل المؤهلات إلى أنه ربما تكون المرأة بحاجة إلى مؤهلات جامعية عليا أكثر من حاجة الرجل إليها للوصول إلى نفس المناصب الإدارية العليا.³⁶

رغم تباين الاستنتاجات بشأن الطموحات والتوقعات المهنية للمرأة والرجل، فإن الفوارق الجنسانية تبرز في الواجهة؛ إذ خلص استقصاء لحوالي 1,200 إداري في مناطق مختلفة من العالم إلى أن عدد النساء اللواتي أفدن بأنهن خفن من طموحاتهن المهنية للتكيف مع الاهتمامات الشخصية والأسرية يفوق عدد الرجال.³⁷ وبالإضافة إلى ذلك، كان احتمال تأخير الزواج أو تربية الأولاد من أجل تأسيس حياة مهنية أكبر بالنسبة للنساء من ضعفي احتمال نظرائهن الرجال، إذ قررت 12 في المائة من النساء، مقارنة بواحد من المائة فقط من الرجال، عدم إنجاب الأطفال.

ورغم أنه من الواضح أن الجهود المستمرة لتحسين فرص تعليم المرأة والفتاة إجراء تأسيسي مهم من أجل النهوض بمشاركة المرأة على قدم المساواة واتخاذها للقرارات، بما في ذلك في الإدارة العامة، فإنه يجب مراعاة العوامل الأخرى أيضا. وعلى الرغم من أن العقبات والتحديات تتفاوت حسب السياقات الإقليمية والوطنية والاجتماعية والثقافية والسياسية، فإنه تم تحديد بعض العقبات الشائعة التي تحول دون الحضور المتساوي للمرأة في مناصب صنع القرار. وتوجد تلك العقبات والتحديات التي يتم تناولها أدناه داخل الإدارة العامة وخارجها، وهي مترابطة.

ألف- ثغرات في اعتماد وتنفيذ أطر التمكين القانونية والخاصة بالسياسة العامة

تعد الأسس التشريعية وأسس السياسة العامة الخطوة الأولى نحو المساواة والتكافؤ بين الجنسين. وتلزم مواعمة تلك الأسس مع الأطر الدولية والإقليمية وتضمينها إشارات مباشرة إلى المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، بما في ذلك في مناصب صنع القرار.

CC

الالتزام بتحديد هدف التوازن بين الجنسين في الهيئات واللجان الحكومية، وكذا في الكيانات الإدارية العامة، وفي النظام القضائي؛ بما في ذلك، في جملة أمور، وضع أهداف محددة وتنفيذ تدابير بما يحقق زيادة ملموسة في عدد النساء بغرض الوصول إلى تمثيل متساو بين المرأة والرجل في كل المناصب الحكومية والإدارية العامة باتخاذ تدابير إيجابية إذا دعا الحال.

- توصيات للحكومات، منهاج عمل
بيجين، 1995، الفقرة 190 (أ).

»

ويجب أن تركز التشريعات والسياسات على القواعد والمعايير الدولية. وبصفة خاصة، تدعو اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة،³⁸ الملزمة لجميع الدول الأطراف، إلى القضاء المنتظم على أي شكل من أشكال التمييز الصريح وإلى تنفيذ تدابير خاصة لتصحيح الحالات التاريخية لعدم التوازن.

وتعرف المادة 1 من اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة التمييز بصفته "أية تفرقة أو استبعاد أو تقييد يتم على أساس الجنس ويكون من آثاره أو أعراضه النيل من الاعتراف للمرأة، على أساس تساوي الرجل والمرأة، بحقوق

.34. GEPA Mexico Case Study, UNDP (2012).

.35. Women Matter - An Asian Perspective, McKinsey & Company (2012), p. 3.

.36. Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010, United Nations Integrated Mission in Timor-Leste (2010).

.37. ILO, Breaking Through the Glass Ceiling, p.47.

.38. في وقت إعداد هذا التقرير، سبع (7) دول فقط من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة هي التي لم تصدق على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

الجزء الأول: التوجهات والتحديات والحواجز الرئيسية

الإنسان والحريات الأساسية في الميادين السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية أو في أي ميدان آخر، أو إبطال الاعتراف للمرأة بهذه الحقوق أو تمتعها بها وممارستها لها بغض النظر عن حالتها الزوجية.³⁹

ويتضمن منهاج عمل بيجين، الذي وافق عليه 189 بلدا، التزامات محددة للحكومات بتعزيز المشاركة الكاملة للمرأة في الحياة العامة، بما في ذلك في الإدارة العامة.

كما تتضمن اتفاقيات وبروتوكولات إقليمية المساواة في المشاركة في صنع القرارات العامة. إذ ينص بروتوكول الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي بشأن القضايا الجنسانية والإنمائية، الذي اعتمد في 2008، على أنه يجب على جميع الدول الأعضاء "أن تسعى إلى ضمان تقلد المرأة لما لا يقل عن 50 في المائة من مناصب صنع القرار في القطاعين العام والخاص بما في ذلك استخدام تدابير الدعم الإيجابي".⁴⁰ وقد حثت وثيقة توافق برازيليا،⁴¹ التي اعتمدها 33 دولة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي لدى اختتام المؤتمر الإقليمي الحادي عشر المعني بالمرأة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي في تموز/يوليه 2010، الحكومات الإقليمية على حماية حقوق المرأة، ودعت إلى توسيع مشاركة المرأة في صنع القرار وممارسة السلطة في جميع مجالات السلطة العامة (أنظر الإطار أدناه).

«

تتضمن التزامات توافق برازيليا (2010) ما يلي:

- زيادة وتعزيز فرص مساواة المرأة في المشاركة في رسم وتنفيذ السياسات في جميع مجالات السلطة العامة؛

- اتخاذ جميع التدابير اللازمة، بما في ذلك تعديل التشريعات واعتماد سياسات الدعم الإيجابي، لضمان التكافؤ والمشاركة وتداول السلطة، في السلطات الحكومية الثلاث، في إطار أنظمة خاصة ومستقلة، على الصعيدين الوطني والمحلي وفي مؤسسات القطاع الخاص، من أجل تعزيز الديمقراطية في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي من المنظور الإثني والعرقي؛

- المساهمة في تمكين القيادات النسائية لدى الشعوب الأصلية من أجل القضاء على الثغرات القائمة وضمان مشاركتها في صنع القرار، واحترام مبدأ الموافقة الحرة والمسبقة والمستنيرة في تصميم السياسات العامة الوطنية والإقليمية وتنفيذها؛

- تشجيع التدابير الرامية إلى ضمان وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار وتعزيز انضمامها للنقابات، في جملة أمور أخرى، في كل من المناطق الحضرية والريفية، من أجل إحراز المزيد من التقدم نحو تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة بين الرجل والمرأة في مكان العمل؛

- القيام أيضا بتشجيع إنشاء وتعزيز الآليات الحكومية للسياسات المعنية بالمرأة على الصعيدين الوطني ودون الوطني، ومنحها الموارد اللازمة والمكانة الأعلى في التسلسل الهرمي داخل الحكومة، وذلك تمشيا مع السياقات الوطنية؛

- تعزيز التدابير الرامية إلى زيادة تواجد المرأة في مجالس إدارات الشركات.

»

39. المادة 2 من اتفاقية القضاء على التمييز ضد المرأة.

40. www.sadc.int/files/8713/5292/8364/Protocol_on_Gender_and_Development_2008.pdf (Article 12 (1)). 40

41. www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/6/40236/ConsensoBrasilia_ING.pdf. 41



وعلى الرغم من تلك الأطر، ما تزال التشريعات والسياسات الوطنية في كثير من الأحيان تمييزية وتحدث تأثيرات متفاوتة على المرأة. وفي بعض الحالات، يظل التمييز ضد المرأة علنيا ومباشرا. فعلى سبيل المثال، ما تزال قائمة أنظمة الإدارة العامة التي تستخدم لغة لا تراعي الاعتبارات الجنسانية، إذ تشير إلى المسؤولين والموظفين بصيغة المذكر فقط. وتشير الكثير من الدراسات إلى استخدام لغة لا تراعي الاعتبارات الجنسانية في عدد من القوانين.

وفي حالات أخرى، تضر بالمرأة القوانين أو الأنظمة أو السياسات أو البرامج التي تبدو محايدة جنسانيا لأنها لا تراعي الاختلافات البيولوجية للمرأة (من قبيل الحمل والرضاعة، وما إلى ذلك) أو الاختلافات الأكثر شيوعا والقائمة بسبب الصور النمطية والتوقعات والمواقف الجنسانية والتمييز التاريخي. وكما توضح عدة دراسات للحالات الفردية، فإنه إذا كان التمييز المباشر أقل وضوحا، فإن الكثير من القوانين أو السياسات المحايدة جنسانيا ينتهي بها الأمر مع ذلك إلى التمييز ضد المرأة في الإدارة العامة.

وعلى الرغم من أن لدى شتى البلدان في الوقت الراهن أحكام وطنية لمكافحة التمييز أو لتكافؤ الفرص، فإن تلك الضمانات لا يتم تنفيذها في الإدارة العامة دوما. وعلى سبيل المثال، رغم أن أحكام اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة تدعو إلى اتخاذ تدابير خاصة مؤقتة، ورغم الأدلة التي تثبت فعاليتها في تعزيز مشاركة المرأة في صنع القرار، إلا أن القلة قليلة من الإدارات العامة هي التي تستعمل فعلا التدابير الخاصة المؤقتة. وفي بعض النظم القانونية، ثمة معارضة فعلية لاستخدام التدابير الخاصة المؤقتة.

ومن المشاكل الأخرى المتواترة عدم موازنة مختلف نصوص القوانين والسياسات ذات الصلة بالمساواة والتكافؤ بين الجنسين. ففي بعض البلدان، قد يكون لقانون العمل الوطني أحكام تنص على مستوى معين من استمرار الراتب أثناء إجازة الأمومة أو على حظر التحرش الجنسي، على سبيل المثال، غير أن قوانين الوظيفة العامة لا تدرج نفس الضمانات. ويمكن أن يطرح تطبيق النظم القانونية المزدوجة تحديات أيضا عندما تكون التعديلات التي يتم إدخالها على نظام القانون العام الأنكلوأمريكي والمتماشية مع الصكوك والاتفاقيات الدولية غير متوافقة مع إقامة العدل في ظل القانون العرفي. وبالتالي، لئن ألغيت بعض الممارسات التمييزية في بلدان القانون العام الأنكلوأمريكي، فإن تطبيقها ما زال مستمرا بموجب القانون العرفي. وما تزال تلك النظم القانونية المزدوجة تلحق الحيف بالمرأة.⁴²

وفي بعض الحالات، لا تعرف القوانين والأنظمة التوازن بين الجنسين. فعلى سبيل المثال، لم تكن ثمة عبارة صريحة - من قبيل "المناصفة" أو "تمثيل لا يقل عن 40 في المائة من الإناث" - يحتمل ألا يحرز تقدم حقيقي في تنفيذ التوازن بين الجنسين.⁴³

وحالما يتم وضع الأطر التشريعية وأطر السياسات العامة المطلوبة، ينبغي نقل مصب الاهتمام إلى التنفيذ. وللأسف، غالبا ما لا يتم التصرف بمقتضى تلك المعايير والالتزامات الإقليمية والمتفق عليها دوليا في الممارسة.⁴⁴

باء- ثقافات تنظيمية تمييزية وغير داعمة داخل الإدارة العامة

تتأثر الثقافات التنظيمية بالمعايير المجنسة، التي عادة ما تكون غير صريحة وغير مكتوبة ولا شعورية في بعض الأحيان، ولذلك من الصعب تحديدها



UN Photo/Evan Schneider ©

.GEPA Botswana Case Study, UNDP (2012), p. 14 .42

.GEPA Uganda Case Study, UNDP (2012), p. 16 .43

44. الأمم المتحدة، إعلان ومنهاج عمل بيجين، المعتمد في المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة، 27 تشرين الأول/أكتوبر 1995. الهدف الاستراتيجي زاي 1- www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/decision.htm

الجزء الأول: التوجهات والتحديات والحوافز الرئيسية

«

غالبًا ما تبين الأدلة أن الإدارات التي يهيمن عليها الذكور تظهر تحيزًا متأسلاً (مقصوداً أو غير مقصود) ضد المرأة تنتج عنه آثار إنمائية سلبية. والاستراتيجية الوحيدة الأكثر أهمية التي يمكنها أن تواجه ذلك التحيز هي من خلال زيادة عدد النساء.

Anuradha Joshi, *Women at the Frontline of Service Delivery, Paper for the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), 2010*

»

ومعالجتها. ويمكن أن تساهم المعايير الاجتماعية والثقافية سلباً أو إيجاباً في تشكيل الأدوار والعلاقات بين الجنسين، وأن تغذي أو تفكك الصور النمطية الجنسانية السلبية.

وفي بعض البلدان، ثمة افتراض شائع مفاده أن الناس الراغبين في الالتزام وتحمل مسؤوليات متزايدة سيكون لهم مستقبل مهني مستمر للعمل المتفرغ. وغالباً ما يكون مفهوم "المرأة المهنية" مرادفاً إما لامرأة اختارت ألا تكون لديها أسرة، أو أنها "أم سيئة"، أو أنها "عدوانية جداً ومتشبهة بالرجل". ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى اعتبار العمل لبعض الوقت الخيار العملي الوحيد بالنسبة للمرأة التي ليس لها توجه مهني. وعادة ما تكون فرص التدريب والتطور محدودة نسبياً في معظم وظائف العمل لبعض الوقت. ولا تنطبق القيود والمفاهيم الأسرية نفسها على الرجال.⁴⁵

ويمكن لممارسات التوظيف أن تعزز التمييز. فعلى سبيل المثال، عند توظيف موظفي الوظيفة العامة، لا تكون الحملات والمبادرات الوطنية موجّهة للمرأة دائماً. وقد تُصَرَّف المرأة أيضاً بالإعلانات والتوصيفات الوظيفية المحايدة جنسانياً أو القائمة على التمييز الجنساني⁴⁶ أو تتولى فحص طلبها لجان توظيف يهيمن عليها الذكور وليس لها أي تدريب جنساني أو لها القليل منه.

ويستمر وجود التمييز المنهجي في الأنظمة والسياسات العامة من حيث الأجور والمزايا، مثل معاشات التقاعد والبدلات. وتقوم ثمة ثغرات رغم أن الكثير من قوانين الإدارة العامة وتشريعات العمل تدعم مبدأ المساواة في الأجر.⁴⁷

وتظهر القوالب النمطية الجنسانية بشأن القادة (أحياناً) شكلاً مضمراً من أشكال التمييز وغالباً ما يشار إليها بكونها عائقاً رئيساً يحول دون إمكانية تقليد المرأة أدوار عليا في الإدارة العامة. إذ إن الإشارة تحديداً إلى أصحاب المناصب الرفيعة بصفتهم "رجالاً" في الوثائق أو الخطابات المهمة تعزز القوالب النمطية.⁴⁸

وخلصت إحدى الدراسات الجنسانية التي تمت تحت إشراف البنك الدولي إلى أن "القيادات يوصفن بـ (...) بخصائص من قبيل الطاعة والعاطفة والتفاني وضبط النفس وهي ميزات تعد غير ملائمة للقيادة".⁴⁹ ولهذه الآراء تأثير يصرف المرأة عن المثابرة في حياتها الوظيفية. أما النساء اللاتي يتأثرن فينظر إليهن في كثير من الأحيان نظرة سلبية تصفهن بأنهن طموحات ومتعشحات للسلطة لا نساء يتصفن بالجرأة والعزيمة.⁵⁰

وتستبطن المرأة والفتاة والرجل والفتى على السواء القوالب النمطية كما أن الاعتقاد الذي يفيد بأن السلطة تظل في جوهرها شأنًا ذكورياً لا يزال قائماً في معظم السياقات، إن لم يكن في كل السياقات. وبدون استثناء، ذكر الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، في

45. Gill Kirton and Anne-marie Greene, *The Dynamics of Managing Diversity – A Critical Approach*, Third edition, 2010. 46. إن اعتماد مدة الخبرة المهنية معياراً لاتخاذ قرارات الموارد البشرية يميز ضد المرأة. "فمعظم السياسات والمبادئ التوجيهية الخاصة بالترقية والتوظيف وغيرها لا تراعي الاعتبارات الجنسانية (...) وعلى سبيل المثال، عندما يتم البحث عن وكيل دائم، قد ينص الإعلان على أنه من أجل أن يكون الشخص مؤهلاً، يجب أن يكون/تكون قد عملت) نائب وكيل دائم لمدة 15 عاماً. كم امرأة تتدرج في تلك الفئة؟ ولا واحدة تقريباً". (2012) GEPA Botswana Case Study, UNDP.

47. على سبيل المثال، كشفت دراسة أجريت عام 2012 في ألبانيا عن وجود هوة في الأجور بين الجنسين تعادل 6.7 في المائة في القطاع العام، رغم أن نسبة تلك الهوة كانت أقل مما هي عليه في القطاع الخاص. ولا يخول نظام الخدمة المدنية الأردني (عام 2007، المادة 25)، العلاوة العائلية للموظف وحده، ما لم يكن للموظفة زوج متوف أو مقعد.

48. في بوتسوانا، تشير صياغة "الأوامر العامة التي تحكم شروط الخدمة في الوظيفة العامة" إلى الوكلاء الدائمين بصفتهم رجالاً، الأمر الذي يعكس افتراض التحيز الجنساني. General Orders Governing the Conditions of Service of the Public Service, Government of the Republic of Botswana (1996), Subsection 8.4.1 (p.13).

49. Nguyen Thi Thu Ha, 2008. 49. Viet Nam Country Gender Assessment, World Bank (2011), pp. 82-83. 50.



إطار دراسات الحالة الإفرادية القطرية، أن الرجل والمرأة في الإدارة العامة كلاهما استبطن تصورات تفيد بأن السلطة ذكورية في أساسها.⁵¹ كما أشار المجيبون إلى أن النساء اللاتي يثبتن فعلا أنهن يتصفن بالكفاءة في وظائفهن قد يلقبن ألقابا ذكورية. ومن شأن الاعتقاد المستمر على مدى حياة المرأة والذي مفاده أن القيادة هي في أيدي الرجل أن يفضي إلى عدم تصور المرأة لنفسها في منصب لصنع القرار وإلى تجاهلها واختيار المرشحين من الذكور. وقد تعتبر المرأة نفسها أقل استحقاقا من الرجل للمكافآت عن الأداء نفسه وأقل تأهيلا لشغل مناصب قيادية رئيسية.⁵²

وقد يكون الوضع أكثر صعوبة بالنسبة للشابات. إذ "ينظر الناس في مجتمعنا إلى المرأة في المنصب القيادي بصفتها امرأة أولا (...). ويمثل العمر عاملا آخر يؤثر على الطريقة التي ينظر من خلالها الناس إلى المرأة القائدة. وأحيانا، تقوض القيادات الشابة لا لسبب سوى العمر."⁵³

وليس من غير المألوف أن يتخذ قرار بعدم الاستثمار في قدرات المرأة استنادا إلى الاعتقاد بأنه سيكون مضيعة للموارد العامة نظرا لاحتمال مغادرة المرأة العمل لأسباب عائلية.⁵⁴

ومن المشاغل الجدية الذي أثارته النساء اللواتي تمت مقابلتهن أن الكثير من الزملاء الذكور لا يحملونهن محمل الجد. فقد ذكرت النساء أن الزملاء الذكور يروون نكات على عملهن، ويعتقدون عادة أن النساء يعملن لأنهن لديهن وقتا إضافيا لقضائه، وليس لأنهن شريكات حقيقيات وزميلات على قدم المساواة. وقد لوحظ أن النساء اللاتي يعملن في أقسام يهيمن عليها الذكور قد يملن إلى تقليل مسؤولياتهن.⁵⁵

وتشكل الثقافات المؤسسية التي لا تعاقب التحيز والتحرش الجنسيين عقبات كبرى أمام اكتساب المرأة للثقة وتقدمها في الإدارة العامة. ويمكن أن تكون المرأة عرضة للتحرش في أي سياق، غير أن النساء اللاتي يقتحن مهنا يهيمن عليها الذكور تقليديا، حيث يشكل وجودهن تحديا للثقافة الذكورية، قد يواجهن خطرا أكبر. وقد خلصت الأدبيات القائمة والعمل الميداني لهذه الدراسة إلى أن التحرش الجنسي مستمر في الإدارة العامة وأن ثمة غيابا لمعلومات شاملة عن حدوثه.⁵⁶ ويمكن أن يكون التحيز والتحرش الجنسيان موضوعا محرما في الكثير من السياقات. والكثير من الضحايا إما لا علم لهن بكيفية الإبلاغ عنه أو أنهن غير راغبات في القيام بذلك، وذلك جزئيا بسبب الخوف من الأذى وصعوبة إثبات التحرش الجنسي.⁵⁷

ويصعب الحصول على إحصاءات عالمية دقيقة تظهر حجم التحرش الجنسي في الإدارة العامة، غير أن معظم المجيبين أشاروا إليه باعتباره مسألة معروفة تحتاج إلى معالجة على وجه السرعة.⁵⁸ ورغم أن العديد من البلدان والإدارات العامة لديها الآن نصوص تحظر التحرش في أماكن العمل تحديدا والتحرش الجنسي بصورة عامة، إلا أنه لا تزال ثمة ثغرات. وتتنافر الأحكام الخاصة بالقضاء على التحرش ومعاقبته، إن وجدت، كما يتباين تنفيذها.⁵⁹

51. المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، دراسة الحالة الافرادية للمغرب، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2012)، الصفحة 24.
52. كشفت دراسة نشرها في عام 2011 معهد أوروبا للقيادة والإدارة أن النساء يقدن بأن لهن ثقة أقل في حياتهم الوظيفية. وكان الرجال أكثر ثقة عبر جميع الفئات العمرية، إذ كان 70 في المائة من الذكور يتمتعون بمستوى عال أو عال جدا من الثقة بالنفس، مقارنة مع 50 في المائة من النساء اللاتي شملهن الاستقصاء. وأقرت نصف المديرات بالشعور بالشك في أنفسهن حول أدائهن وحياتهن المهنية، ولكن في 31 في المائة من الرجال فقط نكروا الشيء نفسه. كما خلصت الدراسة إلى أن اعتماد الثقة بالنفس يتطور ليتخذ نهجا أكثر حذرا في التقدم للوظائف والترقيات: إذ قال 20 في المائة من الرجال إنهم سوف يتقدمون إلى وظيفة ما رغم أنهم لا يلبون توصيفها الوظيفي إلا جزئيا، مقارنة مع 14 في المائة من النساء. فيما تؤكد دراسات أخرى تمت الإشارة إليها في مقالة ("The Confidence Gap") بقلم كاتي كاي وكثير شيمان في 14 نيسان/أبريل 2014 في مجلة The Atlantic أن الرجال يبالغون في قدراتهم وأدائهم، وأن النساء يقللن منها.
53. GEPA Botswana Case Study, UNDP (2012), p. 24.
54. المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، دراسة الحالة الافرادية للأردن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2012)، الصفحة 27.
55. المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، دراسة الحالة الافرادية للأردن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2012)، الصفحة 41.
56. GEPA Uganda Case Study, UNDP (2012), p. 16.
57. GEPA Botswana Case Study, UNDP (2012), p. 24.
58. أجرت أمانة مقاطعة السلطات البلدية لبوغوتا في كولومبيا استقصاء عن التحرش في أماكن العمل وخلصت إلى أن 60 في المائة من المشاركين في الاستقصاء شهدوا تلميحات جنسية ضد النساء وأن 84 في المائة يعتقدون أن النساء الضحايا لم يتقدمن بآية شكاوى ضد المعتدين عليهن: GEPA Colombia Case Study, UNDP (2012), p. 45.
59. على سبيل المثال، في الأردن، ثمة لائحة تنظيمية في الإجراءات التأديبية للإدارة العامة تتعلق بـ "احترام الإناث"، ولكن ليس ثمة سياسة صريحة تعالج التحرش الجنسي في أماكن العمل وليست مذكورة في نظام الخدمة المدنية (2007).

الجزء الأول: التوجهات والتحديات والحواجز الرئيسية

وكثيرا ما أشارت المرأة إلى النقص في بناء القدرات والتطوير المهني أثناء العمل باعتبارهما عائقا يحول دون المساواة في المشاركة والتمكين، ولاسيما فيما يتعلق بالترقية. فبالإضافة إلى الفوائد التعليمية المباشرة، تشمل المزايا الأخرى البروز في الواجهة وإقامة العلاقات والاستفادة من فرص جديدة. وفي بعض الإدارات العامة، تعد المشاركة في بعض الدورات الدراسية شرطا أساسيا للترقية. وعلاوة على ذلك، لا ينظم التدريب بالضرورة بطرق تسهل استفادة المرأة منه (على سبيل المثال، تحديد أوقات وأماكن مناسبة).

وإذا كانت المشاركة في التدريب تتم من خلال اقتراح رؤساء الأقسام، فإن القوالب النمطية الجنسانية قد تفضي إلى إرسال المرأة إلى دورات تدريبية تتعلق "بقضايا المرأة" وربما دورات التمكين، ولكنهن يتعرضن لخطر التهميش في أنواع التدريب الأخرى، بما في ذلك التدريب على القيادة. وقد تحرم المرأة أيضا بسبب الحمل؛ ففي بعض الحالات صرفت الحوامل عن حضور الدورات التدريبية، بما في ذلك الدورات الإلزامية لإقرار التعيينات وترسيمها.⁶⁰

وعلى الرغم من أن عددا متزايدا من المنظمات يحاول التصدي لهذا الوضع بوضع برامج للتوجيه الرسمي وإقامة شبكات نسائية، إلا أن قواعد اللعبة أبعد من أن تكون موحدة بالنسبة للجميع. وما يزال الكثير من الناس يصرون على الاعتقاد بأنه في غياب معاملة خاصة، يحصل الأشخاص عموما على ما يستحقون ويستحقون ما يحصلون عليه. وفي كثير من الأحيان يتم تعديل التصورات عن الأداء لكي تطابق النتائج المرصودة. وإذا كنت المرأة ممثلة تمثيلا ناقصا في المناصب الأكثر أهمية، فإن التفسير الأنسب من الناحية النفسية هو أن المرأة تفنقر إلى المؤهلات الضرورية أو الالتزام الضروري. ومن شأن تلك التصورات بدورها أن تمنع المرأة من الحصول على مهام تظهر قدراتها، وتتأسس دائرة النبوءة المحققة لذاتها.

وكما سبقت مناقشته، تؤثر تصورات ماهية "عمل المرأة"، لدى الزملاء والنساء أنفسهن، على أنواع الوظائف التي تشغلها المرأة. وفي السياقات الإدارية، يعتبر صناع القرار المرأة أنسب للوظائف في مجال العلاقات الإنسانية.

وأشير في دراسات الحالات الفردية إلى صعوبة الموازنة بين الحياة العملية والحياة الشخصية بصفقتها عقبة أساسية تحول دون مساواة المرأة في المشاركة في الإدارة العامة، بما في ذلك على مستويات صنع القرار. وينظر على نطاق واسع إلى ما

يسمى "ثقافة الساعات الطوال"، وهو شرط غير مكتوب (أو صريح أحيانا) لإثبات الالتزام للمؤسسة من خلال العمل خارج الساعات المتعاقد عليها- بصفقتها نموذجا ذكوريا للعمل.⁶¹ وينظر إلى العمل لساعات طوال بوصفه رمزا للالتزام الكامل للمؤسسة وتترسخ الضغوط للقيام بذلك.⁶² وتعد ثقافة العمل لساعات طوال، التي لا تقتصر بالضرورة بتأكيد على النتائج والكفاءة، سمة من سمات الكثير من الأجهزة الإدارية. وتعد ثقافة الساعات الطوال موضوع إشكال بالغ بالنسبة للمرأة التي عادة ما تتولى مسؤوليات الأسرة، مما يتسبب لها في ضغوط زمنية بدرجة تفوق ما يتعرض له الرجل. وقد يصد ذلك المرأة عن توسيع نطاق طموحاتها بل ويتسبب في استئصالها إذا كان لديها أطفال.

أظهرت الدراسات أن "المرونة في تنظيم وقت العمل ومدته، بما يتيح التوفيق بين الحياة العملية والحياة الخاصة والأسرية، يمكن أن تؤدي دورا مهما في زيادة معدلات العمالة، ولاسيما في أوساط النساء، اللاتي يحتفظن بالجزء الأكبر من المسؤولية عن رعاية الأولاد والمعاليين.

*European Foundation for the Improvement
of Living and Working Conditions
Reconciliation of work, private and family
life in the European Union, 2011, p. 2*

⁶⁰. GEPA Bangladesh Case Study, UNDP (2012), focus group discussions in September 2011.

⁶¹. Collinson and Hearn, *Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management* (1994).

⁶². Hicks-Clarke and Iles, Chapter 10. Gender Diversity and Organizational Performance, in Davidson and Fielden, *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (2003).



وتؤثر أيديولوجيات الاسرة المجنسة على طريقة إدارة المرأة لحياتها الوظيفية والعمل الذي تؤديه والمهنة التي تختارها والقرارات التي تتخذها لتحقيق التوازن بين العمل غير المأجور (الأسرة/البيت) والعمل المأجور.⁶³ ويعني تغيير الأنماط الأسرية، بما في ذلك الأسر المعيشية ذات المعيل الوحيد، وكذلك التدابير التقشفية للتصدي للضائقات الاقتصادية، أن التوتر القائم بين العمل المأجور والواجبات الأسرية هو أكبر بالنسبة لبعض النساء.⁶⁴

ويمكن أن يؤدي انعدام الرعاية الجيدة للأطفال والبنية التحتية الاجتماعية إلى تفاقم هذا الاختلال. وعندما تكون تلك الأمور قائمة بالفعل، يمكن للإدارة العامة أن تقدم مزايا أفضل من القطاع الخاص (على سبيل المثال، في مجال استحقاقات الأمومة، والأبوة واستحقاقات الوالدين، على غرار ما عليه الأمر في جيبوتي وتونس، حيث تغطي تلك الاستحقاقات بأنظمة مستقلة للإدارة العامة⁶⁵)؛ غير أنه، حتى عندما تكون ثمة نصوص من هذا القبيل، يمكن أن تؤدي الثقافة المؤسسية (بما في ذلك ساعات العمل الطوال واعتبار التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة مسألة نسائية إلى حد كبير) إلى عدم استغلال تلك التدابير بالكامل، ولاسيما من جانب الرجال في المستويات العليا.⁶⁶ وتشير بعض الدراسات إلى أنه في سياقات معينة لا تعد خيارات مرونة العمل على المستويات العليا خيارا متاحا.⁶⁷ إذ يلزم الترويج لنماذج العمل المرنة وغيرها من ترتيبات الموازنة بين الحياة الخاصة والحياة العملية لدى الرجل والمرأة على حد سواء، مع تشجيع المزيد من تقاسم المسؤولية في البيت إلى جانب المساواة في المشاركة في العمل. وإلا فإنه يحتمل أن تصبح المرأة مثقلة بعبء أكبر، أو يتم تهميشها من حيث النهوض بالحياة الوظيفية.⁶⁸

ويمكن القول أيضا أن ديناميات الحياة الاجتماعية التنظيمية مجنسة. فانعدام وقت الفراغ للمرأة خارج أوقات العمل الرسمية قد يعني أن المرأة تفوت الفرص للتواصل وبناء رأس المال الاجتماعي. وهو ما تكون له عواقب سلبية بالنسبة للمديرات في المراتب المتوسطة والعليا ويتسبب جزئيا في بناء ما يسمى "بالسقف الزجاجي". والعديد من الأنشطة الاجتماعية ذات العلاقة بالعمل لا تستبعد المرأة صراحة، لكن نظرا للفرقة الاجتماعية المجنسة في المجتمع، لا ترتاح المرأة كثيرا في تلك الأوضاع⁶⁹ ولا يكون لها وقت كاف للمشاركة. غير أن هذه المناسبات التي تنظم خارج إطار العمل أمر حيوي للوصول إلى المعلومات كما تتيح الفرصة لتشكيل تحالفات استراتيجية، وكلاهما ضروري للمديرين والفنيين.

وكما أشير إليه في دراسة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، تحت عنوان "الفساد، والمساءلة والجنسانية: فهم الارتباطات"⁷⁰، تصوغ الشبكات الفاسدة غير الخاضعة للمساءلة والتي يهيمن عليها الذكور القرارات الخاصة بالتوظيف والترقية داخل الأجهزة الإدارية. واستنادا إلى فانغنيرو: "يعزز الفساد المواقف للمسار المؤدي إلى السلطة هيمنة أولئك الموجودين في السلطة فعلا - وفي معظم السياقات التي يكون فيها الفساد مستشريًا، يكون مالكو زمام السلطة رجالا."⁷¹ كما يمكن أن يتخذ الفساد في عمليات التوظيف في مناصب الوظيفة العامة شكل الابتزاز الجنسي حيث يتم إعطاء المرشحات وعودا بالوظائف مقابل خدمات جنسية. وعندما تكون الممارسات الفاسدة متأصلة داخل الأجهزة الإدارية، فإن الموظفين في مواقع المسؤولية العامة قد يرين الترقية أو

.63. Evetts, "Analysing Change in Women's Careers: Culture, Structure and Action Dimensions," *Gender Work & Organization*, Vol. 7, Issue 1 (2000).

.64. Work-life balance, fourth item on the agenda, Governing Body, 312th session, Geneva, ILO (2011).

.65. *Maternity at Work: A review of national legislation*, ILO (2010) p. 3.

.66. Fagan, Hegewisch and Pillinger, *Out of Time, Why Britain needs a new approach to working-time flexibility*.

.67. Research Paper for the Trades Union Congress (2006), p. 8.

.68. *Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States*.

.69. European Institute of Public Administration (2008), p. 19.

.70. Maria J. D'Agostino and Helisse Levine, *Women in Public Administration* (2011).

.71. Cianni, M. and Romberger, B. (1997) "Life in the corporation: a multi-method study of the experiences of male and female

.Asian, Black, Hispanic and white employees", *Gender, Work & Organization*, 4, 2, 116-29.

www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/

corruption-accountability-and-gender-understanding-the-connection

Bjarnegard referred to Wangnerud (2008) in Bjarnegård, E. (2008), "Gender and Corruption - Reversing the Causal Direction". Annual Meeting

of the American Political Science Association in Boston, MA, 28-31 August 2008. www.qog.pol.gu.se/qog_course/readings/Bjarnegard_

.APSA08.pdf in *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*, UNDP and UNIFEM (2010), p. 17

الجزء الأول: التوجهات والتحديات والحوافز الرئيسية

الأمن الوظيفي بعيدى المنال،⁷² ويعد تأثير السياسة على التوظيف والقرارات ذات الصلة بعدا آخر من أبعاد الفساد. ويرتبط بذلك انعدام ثقافة. المساءلة في بعض الإدارات العامة.⁷³ وهذا ما يقوض جميع جهود رسم السياسات والبرمجة، ونظرا لاقترانه بضعف القدرة لدى الجهات الفاعلة الرئيسية، فإن من المرجح أن يكون عاملا رئيسا يسهم في خلق الثغرات بين السياسة والممارسة المذكورة في الكثير من دراسات الحالات الإفرادية القطرية المشار إليها في هذا التقرير.

جيم - ثغرات في البيانات والتحليل

ثمة نقص في البيانات والتحليلات المتعلقة بوجود التدابير المتخذة للنهوض بمشاركة المرأة ودورها في صنع القرار على قدم المساواة في الإدارة العامة محليا ووطنيا وإقليميا وعالميا ومدى أثر تلك التدابير. ففي معظم البلدان، لا تكون البيانات المصنفة حسب نوع الجنس والعمر متاحة ببسر، ولا يتم تحليل ما يمكن الحصول عليه (من بيانات خام في كثير من الأحيان). ويقوض النقص العام في البيانات الكافية والقابلة للمقارنة بشأن التوازن بين الجنسين على المستوى التنظيمي صنع القرار ويجعل الرقابة صعبة جدا.⁷⁴

ورغم أن هذا التقرير قد حدد إطاره لدراسة مجمل حالة المرأة في الإدارة العامة، فإنه من المهم الإشارة إلى أن النساء لسن مجموعة موحدة ويلزم إيلاء العناية لضمان المساواة في المشاركة لجميع الفئات النسائية ودورها في صنع القرار، ولاسيما النساء اللاتي يواجهن التمييز المتعدد الجوانب والقائم على الجنس والطبقة الاجتماعية والعرق والعنصر والدين والميل الجنسي والهوية الجنسانية والعمر ومركز الانتماء إلى الشعوب الأصلية والإعاقة وما إلى ذلك. ولذلك، يلزم إجراء أبحاث إضافية وتوفير المزيد من البيانات بشأن فئات معينة من النساء حتى يضمن تمثيل النساء على تنوع فئاتهن تمثيلا متساويا في الإدارة العامة، بما في ذلك في مراكز صنع القرار.

دال - ضعف تعميم مراعاة المنظور الجنساني في إصلاحات الإدارة العامة

تقدم برامج إصلاح الإدارة العامة مداخل مهمة لمعالجة المساواة بين الجنسين من خلال السياسات الداعمة وثقافة مكان العمل الحديثة والمناسبة. وتهدر برامج إصلاح الإدارة العامة التي لا تراعي الشواغل الجنسانية، ولاسيما المساواة في المشاركة والجنسانية في أدوار صنع القرار، فرصا قوية لإنشاء إدارة عامة ممثلة تمثيلا حقيقيا ومتجاوبة وقادرة على تلبية احتياجات سكان بلد ما.

3 التحديات المحددة السياق

ألف - أوضاع ما بعد انتهاء النزاع

في معظم حالات ما بعد انتهاء النزاع، يكون من المتعين على البلد/الإقليم أن يعيد بناء البنية التحتية المادية والاجتماعية وأن يستعيد الوظائف الحكومية الأساسية، بما في ذلك إدارة الوظيفة العامة. وفي الوقت نفسه، تتعين معالجة الفوارق السابقة وعدم الفعالية والفساد من أجل الحفاظ على الاستقرار ومعالجة الأسباب الكامنة وراء النزاع. وغالبا ما تكون القدرة متدنية، شأنها في ذلك شأن ثقة المواطنين والقيادات السياسية الجديدة في الحكومة.

وقد استعرض تقرير للأمم المتحدة دعم الأمم المتحدة للوظائف الأساسية للإدارة العامة في أعقاب انتهاء النزاع مباشرة فأبرز محورية "التسوية السياسية" في استتباب السلام وبناء الدولة، ولاسيما الإدماج والملكية الوطنية لزاما المبادرة. ولا ينبغي اعتبار الإدارة

⁷² .17 p. UNDP and UNIFEM, 2010, *Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections*.
⁷³ الفرع 2-3-2، "التعجيل بتنفيذ إصلاح الإدارة العامة"، Burundi: Poverty Reduction Strategy Paper II, IMF (2012).
⁷⁴ في قرغيزستان، لم تطبق سياسة العمل الإيجابي في توظيف المرشحات المؤهلات لأن الكثير من المؤسسات لم تكن تتوفر لديها هذه البيانات. GEPA Kyrgyzstan Case Study, UNDP (2012), p. 21



العامّة داخل هذه البيئات مجرد آلية لتقديم الخدمات، وإنما حقلاً استراتيجياً يتم فيه التفاوض على التسوية السياسية.⁷⁵

وفي أوضاع ما بعد انتهاء النزاع، قد يعني التحدي المتمثل في تحقيق التوازن بين الكثير من الأولويات عدم إيلاء الأولوية للأبعاد الاجتماعية والجنسانية.⁷⁶ وتواجه المرأة عقبات خاصة تحول دون دخولها إلى الإدارة العامّة في هذا السياق. ورغم أن أدوار المرأة في الساحة العامّة أثناء النزاع تتوسع في كثير من الأحيان وأن المرأة في المجتمعات المحليّة غالباً ما تتصرف بصفقتها قائدة ووسيطّة فعالة، وكذلك بصفقتها مقاتلة، فإن الفترة التالفة لانتهاء النزاع عادة ما تشهد عودة ظهور المواقف النمطية بشأن مكانة المرأة في المجتمع.



Albert González Farran/UNAMID ©

ومهاراتها القيادية ويتم إبعاد المرأة من الأدوار العامّة. بالإضافة إلى ذلك، يعني عبء ضمان لقمة عيش الأسرة في فترات الشدة أن الكثير من النساء لا يملكن الوقت الكافي لبناء المهارات من أجل العمل في الإدارة العامّة.⁷⁷ فقد كشفت دراسات حالات إفرادية أن مساعدة الأمم المتحدة للإدارة العامّة أثناء فترة ما بعد انتهاء النزاع كانت عملياً وإلى حد كبير لا تراعي الاعتبارات الجنسانية. ونادراً ما استخدمت مبادرات الأمم المتحدة الخاصة بالوظيفة العامّة فيما بعد انتهاء النزاع بيانات العمالة المصنفة حسب الجنس (والتي لم تكن متوفرة دوماً)، ونادراً ما طبقت سياسات مراعية للاعتبارات الجنسانية في التوظيف واستبقاء الموظفين.⁷⁸

ويبرز قرار مجلس الأمن 1325 الذي اعتمد في عام 2000 أهمية المنظورات الجنسانية والمشاركة الكاملة للمرأة في جميع جوانب صنع السلام وحفظه وبناءه. ولما كان من المتعين أن يفرد للمرأة مقعد على مائدة المفاوضات بشأن السلام، فإن من المتعين أيضاً أن تكون المرأة حاضرة في عمليات إعادة الإعمار اللاحقة. ولتشجيع إدماج المرأة في الإدارة العامّة، بما في ذلك النساء من الفئات المستبعدة، أهمية لأن للمرأة الحق في أن تكون حاضرة وأيضاً بسبب الأثر الذي يمكن أن تتركه مشاركة المرأة على استدامة التسوية السياسية وإمكانية جعل تقديم الخدمات أكثر استجابة لاحتياجات مختلف الفئات.

وقد رسم تقرير الأمين العام للأمم المتحدة لعام 2010 بشأن مشاركة المرأة في بناء السلام⁷⁹ خطة عمل من سبع نقاط بشأن المرأة وبناء السلام. وأشار التقرير إلى أنه من المتعين على الأمم المتحدة أن تسهل بناء السلام المراعي للمنظور الجنساني بضمان إدراج القدرات المدنيّة للأمم المتحدة عند إعادة بناء مؤسسات الدولة الخبرات المطلوبة لتسهيل استفادة المرأة والفتاة منها وتعزيز مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات في المؤسسات العامّة (سواء الخاضعة للتعيين أو للانتخاب). ويمكن أن يتم ذلك من خلال تدابير خاصة، من

.75. Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict, UNDP (March 2014). www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration
.76. The Price of Peace: Financing for Gender Equality in Post Conflict Recovery and Reconstruction, UNDP (2010).
.77. Contributed by UN Women, New York, May 2012.
.78. Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict, UNDP (2014). www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration
.79. تقرير الأمين العام للأمم المتحدة عن مشاركة المرأة في بناء السلام (A/65/354-S/2010/466).

«

من الراجح أن توظيف صناع القرار من الإناث في الوظيفة العامة يضمن مراعاة عمليات التخطيط والميزنة للاعتبارات الجنسانية ومعالجة احتياجات النساء والفتيات وأوليواتهن بصورة جدية. وأيضاً، مع ازدياد الأسر المعيشية التي تعيلها امرأة في فترة ما بعد انتهاء النزاع، تكون للسياسة التي تسعى بصورة فعالة إلى إشراك المرأة في الوظيفة العامة مزايا إضافية، نظراً لأن أمن العمالة المستقرة (من قبيل عمالة الوظيفة العامة) قد ثبت أنه يحدث أثراً مضاعفاً ليس على فرادى الأسر المعيشية فحسب، بل وعلى رفاه المجتمع المحلي أيضاً.

- اقتباس بتصرف من: Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict, UNDP, 20 March 2014⁸⁰

»

قبيل العمل الإيجابي والمعاملة التفضيلية والنظم القائمة على الحصص، على النحو المنصوص عليه في القانون الدولي لحقوق الإنسان.

وتؤيد هذه النتائج دراسات الحالات الفردية التي تم القيام بها في إطار مبادرة المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة لأغراض هذا التقرير. وقد لوحظ بالفعل أن القرارات التي تم التوصل إليها حول الهياكل والأولويات المؤسسية التي تم تحديدها أثناء المفاوضات تحدد معايير مشاركة المرأة في صنع القرارات العامة في المستقبل، وتمثل تلك العمليات الانتقالية لحظات مهمة في تمثيل الحقوق والاحتياجات والأولويات الجوهرية للمرأة، وإذا ضاعت تلك الفرصة، فإن معالجتها تصبح صعبة جداً بعد التسوية السياسية والانتهاج من توزيع السلطة السياسية.

باء- الأزمة الاقتصادية وانكماش الإدارة العامة

تحدث فترات الركود الاقتصادي وتقلص الإنفاق الحكومي وتخفيض حجم الإدارة العامة أثراً متفاوتاً على التزامات المساواة بين الجنسين، بما في ذلك مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار على قدم المساواة.

وغالباً ما تعني التدابير التقشفية تخفيضات في مجالات من قبيل البرامج الحكومية الخاصة بالرعاية الاجتماعية والاستحقاقات، بما في ذلك إجازة الأمومة، عندما تبدأ الحكومات "بتشديد سياساتها المالية (...) وإعادة ترتيب أولويات الإنفاق بعيداً عن شبكات الضمان الاجتماعي (...) ومجالات تقديم الخدمات العامة الضرورية للنساء ممن يتحملن المسؤولية الرئيسية عن رعاية الأسرة." وبالتالي، تتفاقم الأعباء الزمنية الثقيلة أصلاً والواقعة على كاهل المرأة، الأمر الذي يشكل بدوره تحدياً أكبر بالنسبة لها يحول دون تركيزها على إحراز تقدم في حياتها الوظيفية.

ومن المرجح أيضاً أن يتم تخفيض المبادرات التي تستخدم موارد كثيفة، من قبيل التدريب وأعمال الدعوة، عند مواجهة التخفيضات في الإنفاق والميزانية داخل الإدارة العامة. ولا تولى الأولوية للتركيز على المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة خلال أوقات الشدة إذ يتحول الاهتمام إلى ما يعد مسائل أكثر إلحاحاً.⁸¹ وقد يكون تنفيذ تدابير خاصة مؤقتة في التوظيف، بصفة خاصة، صعباً في فترات تجميد التوظيف.⁸² وباختصار، فإن تجميد التوظيف يبطل فعالية العمل الإيجابي في التوظيف تماماً. وقد يكون لتخفيض مستويات الوظائف في إطار تدابير التوفير أثر سلبي متفاوت على فرص ترقية المرأة. وكما نوقش سابقاً، فإن الأرجح أن تزاوّل المرأة وظائف مؤقتة وتعاقدية يحتمل أن تعتبر وظائف زائدة عن الحاجة.⁸³

.www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration_80
Turner, Thomas and O'Connor, Pat. "Women in the Zambian Civil Service: A Case of Equal Opportunities?" *Public Administration* 81
and Development, Vol. 14, 79-92 (1994).

.GPA Cambodia Case Study, UNDP (2012) 82

83. في رومانيا، تجري تقييمات الأداء الفردي سنوياً ويشترط إجراء تقييم عام للكفاءات المهنية المطلوبة لشغل المناصب الرفيعة المستوى في الوظيفة العامة كل عامين. ويجب أن يحرز الموظف ميزة "جيد جداً" في السنتين الأخيرتين في تقييماته السنوية، التي عادة ما تجرى في كانون الثاني/يناير من السنة السابقة. وتؤكد مقابلات مع مجيبين رئيسيين أن قانون الوظيفة العامة (القانون رقم 1888193/199) ينص على تعليق علاقات العمل أثناء إجازة الأبوة، ولأن تقييمات الأداء لا يمكن أن تتم إلا عندما يكون الموظفون يزاولون مهامهم، إذ لا يمكن تقييم أدائهم إذا كانوا في إجازة أبوة. ومصدر القلق هو أن إعادة هيكلة الإدارة العامة تستند إلى تقييمات الأداء لتحديد الحالات الزائدة عن الحاجة. وأكد المجيبون الرئيسيون أن معظم ضحايا التمييز الجنساني من النساء الحوامل.



جيم - المستويات دون الوطنية

لوحظ أن النهج الناجعة على المستوى الوطني ليست مناسبة أو ناجحة بالضرورة على المستوى دون الوطني.

«

تتمتع المرأة بالحق المتساوي في العمل في الحكومة المحلية والمساواة في إجراءات التوظيف. ويتمتع الرجل والمرأة بصفتهم موظفين في الحكومة المحلية بالحق في الأجر المتساوي والمساواة في الحصول على المزايا والترقية والتدريب، وكذلك الحق في المساواة في ظروف العمل والمعاملة في تقييم عملهم (...). وغالبا ما يشكل عبء العمل الثقيل المأجور وغير المأجور بالنسبة للمرأة عقبة تعوق قدرتها على المشاركة في صنع القرار (...). وللرجل الحق وعليه المسؤولية بالتساوي في رعاية أطفاله وأقاربه وينبغي تشجيعه على ذلك.

الإعلان العالمي بشأن المرأة في الحكومة المحلية، الاتحاد الدولي للسلطات المحلية، 1998

»

وغالبا ما تتدهور فرص استفادة المرأة من التعليم في المناطق النائية عن العواصم والمراكز الحضرية وقد يقل كثيرا عدد المؤهلات لتولي مناصب في الإدارات المحلية. وكثيرا ما تكون الأدوار الجنسانية التقليدية متأصلة أكثر في المناطق الأقل تحضرا، وبالتالي قد لا تسعى المرأة إلى الوصول إلى المناصب العليا، بل قد لا تكون قادرة على مزاولة العمل المأجور.

وإذا كانت الأحكام والشروط العامة على المستوى دون الوطني في الإدارة العامة غير مغرية - على سبيل المثال، إذا لم يكن ثمة دعم للأطفال أو انعدمت المدارس الجيدة وغابت تسهيلات العمل المناسبة والسكن المرضي وكانت ثمة مخاوف بشأن الحد الأدنى من السلامة - فإنه قد لا تكون النساء اللاتي لا ينتمين إلى المنطقة أصلا راغبات أو قادرات على ملء الوظائف المحلية.

ولذلك، قد تكون ثمة حاجة لبرامج خاصة وتدابير إضافية مناسبة للمستوى دون الوطني.

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

قد تتغير المعايير الجنسانية مع مرور الوقت، باعتماد السياسات والبرامج المناسبة. بل إن الأدلة المتوفرة تثبت إحراز تقدم في طائفة من السياقات، سواء في البلدان النامية أو في البلدان المتقدمة النمو.

وتتطلب العقبات المتعددة والمعقدة التي تقف حائلاً أمام المساواة والتكافؤ بين الجنسين، ولاسيما في الإدارة العامة، والتي تم تسليط الضوء عليها في الجزء الأول، اتباع نهج شاملة ومتفرعة ومتعددة الأطراف المعنية وطويلة الأمد للحفاظ على المكاسب التي

تحققت في المساواة في المشاركة والتنمية المستدامة. ويتطلب تغيير النظم. والممارسات المتجذرة مزيجا من التدخلات على مستوى السياسية العامة، وتعزيز قدرات المساواة بين الجنسين وتوفير الإرادة السياسية القوية، إضافة إلى الموارد البشرية والمالية والمؤسسية اللازمة للتنفيذ. ويعرض الجزء الثاني من هذا التقرير النهج والخيارات والأمثلة للنهوض بالمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.

ولا يوجد "حل سحري" واحد يمكن العمل به لتحقيق المساواة والتكافؤ بين الجنسين على الفور وتصحيح التمييز والتحيز المنهجين في الإدارة العامة. وبالنظر إلى العوامل الكثيرة التي تعوق مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار على قدم المساواة، فإنه من المهم تبني نهج شامل. ويعني ذلك بالضرورة توظيف طائفة من المبادرات ذات الاجل القصير والمتوسط والطويل، تبعا للسياقين الوطني والمحلي.

لن نستيقظ صباحا ونجد أنفسنا في مجتمع تسوده المساواة بين الجنسين؛ بل علينا أن نقر بأنه لا يزال ثمة عمل يتعين القيام به..

asd. مافيلارامفيلي، المديرية التنفيذية السابقة لمجموعة البنك الدولي، April 2013, *Citizen Today*, Ernst & Young, p. 11

1 الأطر التشريعية والسياسية التي تكفل مساواة المرأة في المشاركة

من شأن سن الأحكام الدستورية والأطر التشريعية والسياسية ذات الصلة وتعزيزها ومواعمتها وتنفيذها توفير ركيزة قوية لتعزيز سياسات المساواة بين الجنسين والنهوض بالمرأة. ويلزم توظيف أساليب استباقية للتغلب على جوانب الحيف التاريخي الذي تعاني منه المرأة.

وكما سبقت مناقشته في الجزء الأول، يعد إرساء الأطر القانونية اللازمة خطوة أولى مهمة. وقد انتقل عدد متزايد من البلدان من النهج القانوني الذي لا ينص تحديداً إلا على حظر التمييز إلى نهج يجعل الحفاظ على المساواة واجبا فعليا.⁸⁴ ولدى الكثير من البلدان في الوقت الراهن شكل من أشكال التشريعات المناهضة للتمييز والرامية إلى تصحيح وضع لا يتبارى فيه الرجل والمرأة وفق قواعد لعبة موحدة، مما يجعل المرأة في الغالب غير قادرة على الاستفادة من الفرص على قدم المساواة.

ويعد استخدام لغة جنسانية أو مراعية للاعتبارات الجنسانية في كل القوانين والسياسات أحد جوانب مكافحة ذلك التمييز المنهجي. فقد قامت عدة بلدان بتعديل قوانينها الخاصة بالإدارة العامة لاستخدام لغة أكثر مراعاة للاعتبارات الجنسانية، من خلال الإشارة إلى الرجال والنساء صراحة (على سبيل المثال، قانون الوظيفة العامة في تيمور الشرقية).⁸⁵ وتشمل المبادئ التوجيهية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في أوغندا فرعا عن اللغة المراعية للاعتبارات الجنسانية، يسوق أمثلة عما يراعي الاعتبارات الجنسانية وما لا يراعيها.⁸⁶

.Time for Equality at Work, ILO (2003), p. 60 .84

.Timor-Leste, Statute of the Civil Service, Law 8/2004 (amended by Law 5/2009, 15 July) .85

Annex 2, Circular Standing Instructions No. 2, "Guidelines for Gender Mainstreaming in Human Resource Management, Ministry of Public Service," Government of the Republic of Uganda (2011) .86



ألف - الدساتير الوطنية

تعد حجر الزاوية في المساواة الدساتير الوطنية التي تركز الأحكام الأساسية، التي تنص مثلا على أن جميع الرجال والنساء متساوون، وتحظر التمييز على أساس الجنس، وتدعم النهوض بالمرأة عموماً.⁸⁷

«

وكثيرا ما يعزى تغيب أحد الجنسين عن مراكز السلطة إلى عوامل ثقافية. ولكن الثقافة ليست أمرا جامدا. والمجتمعات تتقدم باختيار وإدانة جوانب إنسانية إيجابية لثقافتها، مع تخليها عن العناصر التمييزية والتقييدية.

التقارير الدورية الأولى والثانية والثالثة المراجعة والمقدمة من الدول الأطراف. اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، (CEDAW/C/VUT/1-3)، فانواتو، 2005، الصفحة 28.

»

ويمكن أن تولي الدساتير والقوانين والسياسات الوطنية الأولوية للقيادة النسائية بتدابير خاصة مؤقتة. وترد أدناه مناقشة للأساس المنطقي للتدابير الخاصة المؤقتة والسبل التي يمكن اتباعها والسبل التي اتبعت فعلا. فقد بدأت بعض الدول تركز التحصيص الجنساني في الدساتير (ومنها رواندا).⁸⁸ ويوسع دستور جنوب السودان نطاق المساواة في المشاركة لتشمل الموظفين، إضافة إلى المناصب العليا الخاضعة للانتخاب والتعيين (أنظر الإطار أدناه).

وتقدم كولومبيا مثلا جيدا على الكيفية التي يمكن من خلالها أن يؤدي الدستور الوطني الداعم إلى تشريعات وطنية ملموسة. وقد قامت الحركات النسائية بالدعوة لعدد من الأحكام الرئيسة في

دستور كولومبيا عام 1991. فالمادة 13 تحمي من التمييز،⁸⁹ وتنص المادة 40 على أن "تضمن السلطات مشاركة كافية وفعالة للمرأة



الممارسة الجيدة: دستور جنوب السودان يجعل مشاركة المرأة أولوية وطنية

- (1) تمنح المرأة الكرامة الشخصية الكاملة والمتساوية مع الرجل.
- (2) تتمتع المرأة على قدم المساواة مع الرجل بالحق في الأجر المتساوي عن العمل المتساوي والمزايا الوظيفية الأخرى.
- (3) للمرأة الحق في المشاركة على قدم المساواة مع الرجل في الحياة العامة.
- (4) على جميع مستويات الحكومة: (أ) تعزيز مشاركة المرأة في الحياة العامة وتمثيلها في الهيئات التشريعية والتنفيذية بنسبة خمس وعشرين في المائة على الأقل على سبيل العمل الإيجابي لمعالجة الاختلالات الناشئة عن التاريخ والعادات والتقاليد؛ (ب) سن القوانين لمكافحة الأعراف والتقاليد الضارة التي تنال من كرامة المرأة ومكانتها؛ (ج) توفير رعاية الأمومة ورعاية الأطفال والرعاية الطبية للحوامل والمرضعات.

- المادة 16، الدستور الانتقالي لجمهورية جنوب السودان، 2011

87. لمناقشة شاملة أنظر: (UNDP) *Good Practice Approaches to Advancing Gender Equality and Women's Empowerment in Constitutions*, قيد النشر 2014.

88. "تلتزم دولة رواندا بمنح المرأة 30 في المائة على الأقل من الوظائف في أجهزة صنع القرار." الدستور، المادة 9 [4].
Moreno Z., *The Quota Law in Colombia, A Political Achievement of Women?* Master's Thesis in .89
Gender Studies. National University of Colombia. School of Gender Studies (2004)

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

في مناصب مستوى صنع القرار في الإدارة العامة.⁹⁰ وهذا ما مهد السبيل لسن قانون التحصيص الذي أعقب ذلك (ترد مناقشة إضافية له في الفرع الوارد أدناه والمتعلق بالتدابير الخاصة المؤقتة).

ويرمي دستور جنوب أفريقيا (1996) إلى إقامة وظيفة عامة تمثيلية، تشمل ضمنا التوازن بين الجنسين. وينص الدستور على أنه " يجب أن تمثل الإدارة العامة شعب جنوب أفريقيا على نطاق واسع، بحيث تستند ممارسات التوظيف وإدارة شؤون الموظفين إلى القدرة الموضوعية والإنصاف وضرورة تصحيح اختلالات الماضي بهدف تحقيق تمثيل واسع النطاق."⁹¹ وينص كذلك على أهمية "الإدارة الجيدة للموارد البشرية وممارسات التطوير الوظيفي لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإمكانيات البشرية."⁹²

وفي الآونة الأخيرة، حدد الدستور الانتقالي لجنوب السودان (2011) حق الرجل والمرأة في المشاركة على قدم المساواة في الحياة العامة والتدابير الرامية إلى تحقيق ذلك، بما في ذلك في الإدارة العامة. وعلى الرغم من أن المقتضيات الدستورية هي أدنى مرتبة من الحد الأدنى المتفق عليه دوليا والبالغ 30 في المائة، فإن الأحكام جديرة بالملاحظة لالتزاماتها على جميع مستويات الإدارة العامة. وهذا أمر واعد إذ إنه يولي الاهتمام للتوازن بين الجنسين في جميع الرتب ومن شأنه أن يساعد على إحداث مجموعة من النساء ذوات الخبرة والمؤهلات، اللاتي سيكن في وقت لاحق مؤهلات لتولي المناصب العليا.

باء- القوانين والسياسات الوطنية

وتعد قوانين وسياسات المساواة بين الجنسين من الداخل.⁹³ غير أن ثمة تباينا كبيرا في كيفية صياغة السياسات. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها كثيرا ما تركز على تقليد المرأة المناصب الخاضعة للانتخاب أو التعيين ولا تسري صراحة على جميع المناصب والمستويات في الإدارة العامة.

وتسير خطوة أبعد بعض بيانات السياسة الوطنية التي تدعو إلى مساواة المرأة في المشاركة في الإدارة العامة وفي صنع القرار. ولئن كان من الأساسي إدماج قضايا المساواة بين الجنسين في جميع التشريعات، إلا أن وجود قانون واحد أيضا للمساواة بين الجنسين من شأنه أن يوفر الوضوح ويضع المساواة بين الجنسين في الواجهة ويؤكد على أنها تعد أولوية وطنية. ويمكن أن تعمل قوانين المساواة بين الجنسين الشاملة على تجنب الثغرات والتناقضات والغموض وانعدام المساءلة التي تحدث في بعض الأحيان.⁹⁴ وتركز الكثير من القوانين الوطنية للمساواة بين الجنسين التي تم سنّها حتى الآن على المساواة في المشاركة في صنع القرار عموما أو في الحياة السياسية على وجه التحديد، وغالبا ما تنص على تدابير خاصة مؤقتة. غير أنه ليست كل قوانين المساواة بين الجنسين تعالج بصراحة مساواة المرأة في المشاركة في الإدارة العامة ولا يتضمن آليات تنفيذ قوية إلا البعض منها.⁹⁵

وثمة في مجال القوانين والسياسات عدة أمثلة على الممارسات الجيدة التي تتبنى مساواة المرأة في المشاركة في الإدارة العامة. فعلى سبيل المثال، يشير قانون المساواة بين الجنسين في البوسنة والهرسك (2003)⁹⁶ وقانون تعزيز المساواة بين الجنسين في منغوليا (2011)⁹⁷ إلى الإدارة العامة صراحة. ويتميز قانون منغوليا بتغطيته الشاملة للمشاركة المتساوية في الإدارة العامة والإجراءات التنفيذية المفصلة، مرسيا بذلك أسس المساواة الحقيقية بين الجنسين. ومن خصائص الممارسة الجيدة في القانون ما يلي: تعريفات واضحة للمصطلحات والمؤشرات، وآليات الرصد والمساءلة، وتوضيح مسؤوليات المؤسسات الرئيسية، وتنسيق الآليات وحماية المرأة أثناء إصلاح الإدارة العامة.

90. الدستور السياسي لكولومبيا (1991).

91. المادة 195: (1) (ط) من دستور جمهورية جنوب أفريقيا (1996).

92. المادة 195: (1) (ح) من دستور جمهورية جنوب أفريقيا (1996).

93. تعود أغلبية هيئات التشريع ووضع السياسات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين على الصعيد الوطني إلى فترة ما قبل اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (ما بعد عام 1979).

94. فعلى سبيل المثال، جمع قانون المساواة في المملكة المتحدة (2011) التشريعات المعقدة التي تراكت وبسطها حتى يسهل على أرباب العمل والأفراد فهم الحقوق والمسؤوليات. انظر: www.homeoffice.gov.uk/equalities/equality-act

95. فعلى سبيل المثال، يشير قانون المساواة بين الجنسين في البوسنة والهرسك (2003) وقانون تعزيز المساواة بين الجنسين في منغوليا (2011) إلى الإدارة العامة صراحة.

www.iwraw-ap.org/resources/documents/GE_Bosnia_Herzegovina.doc

97. http://legislationline.org/download/action/download/id/4518/file/Mongolia_law_gender_equality_2011_en.pdf



وينص القانون المنغولي أيضا على رصد نسبة النساء والرجال الذين يغادرون الإدارة العامة نتيجة للتخفيضات وحظر استخدام مدة الخدمة معيارا للفصل. ومن المهم تسليط الضوء على ذلك الأمر لأن معيار مدة الخدمة يضر بالمرأة، بما في ذلك في أوقات الركود الاقتصادي. وذلك لأن الحياة الوظيفية للمرأة غالبا ما تكون عرضة للانقطاع أكثر من الرجل، ولاسيما بالنظر إلى مسؤولياتها عن رعاية الأسرة في الكثير من السياقات.

وفي الفلبين، أدت المشاركة الفعلية للبلد في عملية إبلاغ اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة إلى سن وثيقة حقوق المرأة (ماغنا كارتا [الميثاق الأعظم] المرأة) أو قانون الجمهورية رقم 9710 (2009).⁹⁸ وقد تم سن هذا القانون الشامل للمساواة بين الجنسين بهدف تعزيز امتثال البلد لاتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. وتنص المادة 11 من القانون على تسريع وتيرة مشاركة المرأة وتمثيلها العادل في عمليات صنع القرار ووضع السياسات في الكيانات الحكومية وكيانات القطاع الخاص حتى تحقق دورها على الوجه الأكمل بوصفها عاملا من عوامل التنمية ومستفيدة من المستفيدين منها. ونصت المادة 11(أ) على حكم خاص بشأن "التمكين داخل الوظيفة العامة" يحدد هدف التوازن بين الجنسين في المناصب في شغل الوظائف الحكومية من المستوى الثالث (تلك التي تتعلق بالخدمة الإدارية أو التي يتم التعيين فيها بقرار لرئيس الفلبين)، على أن يتم تحقيقها تدريجيا في غضون إطار زمني مدته خمس سنوات. واتبعت لجنة الوظيفة العامة في البلد ذلك الحكم القانوني ووضعت هدف المناصفة في تمثيل كل جنس عبر دوائر الحكومة، وطلبت إلى المؤسسات الحكومية الإبلاغ بانتظام عن عدد المرشحات للمناصب من المستوى الثالث، والعدد الإجمالي للمناصب التي تحتلها المرأة والعدد الإجمالي للنساء المعينات مقابل العدد الإجمالي للرجال المعينين.⁹⁹ وقد عزز هذا القانون بفعالية تقدم البلد في تطبيق اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وحدد أهدافا عددية وموقوتة للتمثيل المتساوي واعترف بدور المرأة في التنمية الوطنية وكذلك حقها في الاستفادة منها.

وتنص المادة 12 من القانون الكرواتي بشأن المساواة بين الجنسين (2008)¹⁰⁰ على المساواة في المشاركة بين الرجل والمرأة في الهيئات التشريعية والقضائية والتنفيذية ويُدْرَج صراحة الإدارة العامة. ويدعو القانون إلى اتخاذ تدابير خاصة لضمان زيادة مشاركة الجنس الممثل تمثيلا ناقصا لتعكس نسبة الجنسين من سكان البلد، ودعم فكرة وجود إدارة عامة ممثلة تمثيلا كاملا.

ويمكن النظر في إمكانية العمل بالممارسات الجيدة القائمة في القانون والسياسة الوطنيين المشار إليهما أعلاه في السياقات والبلدان التي تحتاج إلى نهج منتظمة وواضحة لتناول هذه المسألة.



UN Photo/Iason Athanasiadis ©

جيم- القوانين والسياسات التي تنص على التدابير الخاصة المؤقتة

تعرف المادة 4 من اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة التدابير الخاصة المؤقتة بوصفها تدابير "تستهدف التعجيل بالمساواة الفعلية بين الرجل والمرأة". ويلزم اتخاذ التدابير الخاصة المؤقتة (التي تعرف أحيانا أيضا بالعمل الإيجابي) لأن ضمان

⁹⁸. www.lawphil.net/statutes/repacts/ra2009/ra_9710_2009.html.
⁹⁹. التقريران الدوريان المجمعات الخامس والسادس المقدمان من الدول الأطراف، إلى اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، الفلبين، (2004)، CEDAW/C/PHI/5-6، الصفحة 26.
¹⁰⁰. <http://www.ured-ravnopravnost.hr/site/the-act-on-gender-equality-nn-8208.html>.

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

المساواة الرسمية غالباً ما يكون غير كاف لتحقيق المساواة الموضوعية للمرأة مع الرجل فعلياً. وتدرج التدابير الخاصة المؤقتة في إطار استراتيجية للتغلب على تأثير التمييز التاريخي وللتعجيل بتحقيق المساواة الموضوعية للمرأة.¹⁰¹

وتوضح اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة أن التدابير الخاصة المؤقتة لا تميز ضد الرجل وليست شكلاً من أشكال التمييز إن جرى تنفيذها كوسيلة للتعجيل بتحقيق المساواة بين الجنسين. ويمكن أن تشمل التدابير الخاصة المؤقتة طائفة واسعة من الأدوات القانونية والسياسات والممارسات، من قبيل برامج التوعية أو الدعم وإعادة تخصيص الموارد، والمعاملة التفضيلية، والتوظيف الموجه، والتعيين والترقية، ووضع أهداف مرقمة مرتبطة بأطر زمنية ونظم الحصص.

ولئن كانت الحصص فعالة إذ أوصت بها صراحة اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، فإنها لا تزال تثير ردود فعل قوية لدى بعض الرجال والنساء. وفي حين كانت حصص المشاركة السياسية للمرأة مثيرة للجدل في بعض السياقات، فإن الأدلة تفيد بوضوح بأنها لا تظل الوسيلة الوحيدة الأكثر فعالية للنهوض بالمشاركة السياسية للمرأة. فعلى سبيل المثال، يكشف تقرير المرأة في الحياة السياسية لعام 2012¹⁰² أن نظام الحصص قد أحدث أثراً إيجابياً على زيادة مشاركة المرأة في الحياة السياسية. وقد شرعت نظام الحصص 17 بلداً من أصل 59 بلداً أجرت انتخابات في عام 2011. وفي تلك البلدان السبعة عشر، حصلت النساء على 27 في المائة من المقاعد البرلمانية مقارنة بنسبة 16 في المائة في البلدان التي لا تعمل بنظام الحصص.

ولئن كانت ثمة فروق بين النهوض بالمرأة في الحياة السياسية بالمقارنة مع النهوض بها في الإدارة العامة، فإنه أنه يظل من المفيد دراسة التحديات والاستراتيجيات الناجحة والدروس المستفادة من التدابير التي تدعم المشاركة السياسية للمرأة.

فليس ثمة استغلال كاف للحصص في الإدارة العامة في الكثير من البلدان. ويستمر تقديم الحجج التي تفيد بأن الحصص غير مناسبة لبيئات العمل استناداً إلى الافتراض القائل بأنها تقوض التعيينات القائمة على الجدارة. غير أن اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، في التوصية العامة 5، دقت تعريف التدابير الخاصة المؤقتة وأوضحت أنها ينبغي أن تطبق أيضاً على سياقات العمل.¹⁰³ وقد عرفت اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة التدابير الخاصة المؤقتة على النحو التالي: "العمل الإيجابي أو المعاملة التفضيلية أو نظم الحصص، من أجل زيادة إدماج المرأة في مجالات التعليم والاقتصاد والسياسة والعمل".

ويعد مبدأ التوظيف والترقية على أساس الاستحقاق أمراً جوهرياً للإدارة العامة، وينبغي ألا يفسر الاهتمام بالمساواة بين الجنسين على أنه مساس بذلك المبدأ. وتقدم جنوب أفريقيا مثلاً على ذلك. فهناك يمكن النظر إلى المساواة بين الجنسين ومساواة المرأة في المشاركة والتعيينات على أساس الجدارة بصفقتها أموراً مكملة لبعضها البعض، وليس متناقضة. ويجعل قانون الخدمة العامة (1994 / 2007) في جنوب أفريقيا من المساواة في المشاركة في صنع القرار أولوية وينص على أنه عند إجراء التعيينات وملء الوظائف في الخدمة العامة، "يجب أن يستند تقييم الأشخاص إلى التدريب والكفاءة والمعرفة وضرورة تصحيح اختلالات الماضي لتحقيق خدمة مدنية واسعة التمثيل لشعب جنوب أفريقيا، بما في ذلك التمثيل وفقاً لـ (...) للاعتبار الجنساني".¹⁰⁴

ويجري إحراز تقدم، بل إن ثمة في الوقت الراهن أمثلة على أن الحصص يجري العمل بها في عدد من الإدارات العامة. ففي كولومبيا مثلاً، يوجد أيضاً بالإضافة إلى الأحكام الدستورية، قانون الحصص الذي يطبق تحديداً حصة 30 في المائة على مناصب صنع القرار في كافة فروع الدولة (بما في ذلك

101. التعليقات الختامية للجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة: نيبال (2004)، الدورة التاسعة والأربعون: الفقرة [15] (وثيقة الأمم المتحدة CEDAW/C/NPL/CO/4-5) وانظر أيضاً ألبانيا (2011)، الدورة التاسعة والأربعون: الفقرة [22] (وثيقة الأمم المتحدة CEDAW/C/ALB/CO/3) وقرغيزستان (2008) الدورة الثانية والأربعون: الفقرة [31] (وثيقة الأمم المتحدة CEDAW/C/BLZ/CO/4) وبيليز (2004)، الدورة التاسعة والثلاثون: الفقرة [39] (وثيقة الأمم المتحدة CEDAW/C/SWE/CO/7 و CEDAW/C/KGZ/CO/3) وwww.ipu.org/pdf/publications/wmnp12_en.pdf. 102
www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm.htm. 103
Public Service Act (1994/2007), Republic of South Africa. 104



الإدارة العامة) على المستويين الوطني ودون الوطني. ويشترط القانون أيضا مشاركة عدد متساو من النساء والرجال في عمليات الاختيار.¹⁰⁵ ورغم التحديات في التنفيذ، تفيد الحركات والمؤسسات النسائية بأن القانون أسهم في تحقيق معدل 40 في المائة من النساء في مناصب صنع القرار في الإدارة العامة.¹⁰⁶

واتخذت بلجيكا أيضا إجراءات لتوسيع نطاق مشاركة المرأة على جميع مستويات الحكومة، اعترافا بالأضرار التاريخية التي لحقت بالمرأة وضرورة معالجتها معالجة فعالة من خلال التدابير الخاصة. وينص الأمر الملكي البلجيكي (1990) بشأن التدابير الخاصة لتعزيز تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوظيفة العامة على أن "يحققا هدفهما من خلال برامج تكافؤ الفرص، التي تشمل تدابير لتصحيح آثار التحيز ضد المرأة الناجمة عن الأوضاع الاجتماعية التقليدية والسلوك التقليدي، وكذلك تدابير لتعزيز حضور المرأة ومشاركتها على جميع مستويات العمالة" (المادة 2) و"ينشأ برنامج لتكافؤ الفرص في كل قطاع من قطاعات الوظيفة العامة" (المادة 3).¹⁰⁷

وفي شباط/فبراير 2012، أقرت الجمعية الوطنية الفرنسية حصة جنسانية إجبارية لدعم الإقرار التدريجي لنسبة 40 في المائة من النساء بحلول 2018 في أعلى مناصب الوظيفة العامة سنويا. وكان من المقرر إعداد قائمة بالمناصب المتوفرة وتحديد عقوبات عدم الامتثال. ويعتبر نظام الحصص الفرنسي إنجازا كبيرا، لاسيما بعد أن حدد تقرير عن المساواة بين الجنسين في فرنسا في عام 2010 العقبات والممارسات الجيدة في الموارد البشرية في الإدارة الحكومية الفرنسية.¹⁰⁸

وفي 2006، أقر البرلمان في نيبال قرارا خاصا أرفقه بقانون الوظيفة العامة لضمان تقلد المرأة ما معدله 33 في المائة من المناصب في كافة هيكل الدولة. وبعد ذلك بعام (أي في آب/أغسطس 2007)، سُن تعديل ثان يفرض استخدام تدابير شاملة خاصة أثناء عمليات التوظيف.¹⁰⁹

ونظرا لردود الفعل السلبية التي ما تزال تثيرها التدابير الخاصة لدى الكثير من الأطراف ذات المصلحة، من المهم ضمان اقتران الدعم التقني بالدعوة القوية وإدراج جهود الدعوة والتوعية في جميع المراحل، بما في ذلك حينما يجري اقتراح التدابير الخاصة أو مناقشتها أو صياغتها أو تنفيذها.

دال - قوانين وسياسات مكافحة التحرش الجنسي

إن سياسات مكافحة التحرش الجنسي وغيره من أشكال التحرش مهمة ويلزم دعمها بتعاريف واضحة لماهية التحرش وبيبرامج للتوعية وآليات للمعالجة وجزاءات. وغالبا ما تتردد المرأة في اتخاذ إجراءات عندما تقع ضحية للتحرش، ولذلك يجب وضع إجراءات مناسبة وواضحة ويجب تشجيع الرجل والمرأة على عدم التسامح مع الممارسات الضارة. وفي طائفة القوانين والسياسات القائمة في مجال مكافحة التحرش، لا تزال مواطن الضعف في التطبيق هي القضية المشتركة التي تتطلب مزيدا من الاهتمام. غير أن ثمة أمثلة جيدة على الخطوات المتخذة لضمان التنفيذ. فعلى سبيل المثال، في إطار تنفيذ قانون 1995 المتعلق بمكافحة التحرش الجنسي في الفلبين¹¹⁰ تولت لجنة الوظيفة العامة زمام المبادرة وأوعزت للمؤسسات الحكومية بإنشاء لجنة آداب اللياقة والتحقيق لمعالجة شكاوى التحرش الجنسي. وتسترشد هذه اللجنة بالقانون وقواعد لجنة

105. القانون رقم 581. 2000.

106. GEPA Colombia Case Study, UNDP (2012).

107. اقتبس بتصريف عن: Comparative study of contents of civil service statutes, ILO (2001).

108. Rapport public au Président de la République, Guégot, F. (2011), www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml.

109. www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2011/11/Country-section-Nepal2.pdf.

110. www.hsph.harvard.edu/population/womenrights/philippines.women.95.pdf.

1 البيئات التمكينية من أجل التغيير المؤسسي والثقافي

الثقافة المؤسسية، أو "الطريقة التي تتم بها الأمور هنا"، هي عامل غير مكتوب ولكنه مهم في تحديد فرص وصول المرأة إلى الإدارة العامة والمناصب العليا داخلها. وتؤثر الثقافة المؤسسية على مدى مراعاة السياسات للمنظور الجنساني كما تؤثر على مدى تنفيذها. ويمكن أن تختلف الثقافة اختلافاً واسعاً تبعاً للسياق الوطني، وداخل الإدارة العامة، وفيما بين الوزارات والإدارات وحتى داخلها، إضافة إلى المستوى دون الوطني.

وتتأثر بشدة الثقافة المؤسسية وثقافة المنظمات بالقيادات وبالتوازن بين الجنسين نفسه.¹¹¹ فمن شأن زيادة تواجد القيادات النسائية دعم التغييرات التدريجية في الصور النمطية وتشجيع النساء الأصغر سناً على التطلع إلى تلك المناصب. فعلى سبيل المثال، عندما أصبحت ميشيل باشليه رئيسة شيلي لأول مرة، أحدث ذلك أثراً رمزياً وتمكينياً على النساء في تشيلي. ورداً على السؤال "إلى أي مدى تقرين العبارة التالية: 'منذ أن بدأت الرئيسة باشليه إدارتها، تشعر النساء عموماً بأنهن أكثر تمكيناً'"، أقرتها 76 في المائة من النساء تماماً.¹¹² وبالمقابل، إذا كانت المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في الإدارة العامة، ولا سيما في المناصب العليا المتصدرة للواجهة ويصفتها بقوة، فعندها من المرجح أن تكون ثقافة المنظمات "ذكورية" أو يتم تحديدها بأدوار وأولويات وقيم ذكورية.¹¹³

ألف - البحوث والبيانات والتحليل الجنساني

من أجل فهم وضع المرأة في الإدارة العامة فهما تماماً وإتاحة القيام بتحليل قائم على الأدلة، يلزم إجراء الأبحاث ذات الصلة وجمع البيانات بصورة منتظمة. ويلزم أيضاً فهم الحالة في السياقين المحددين الوطني ودون الوطني بهدف وضع وسيلة الرد المناسبة.

ويلزم إجراء المزيد من الأبحاث والتحليل سواء بشأن المشاكل والمعوقات التي تحول دون مشاركة المرأة على قدم المساواة ودورها في صنع القرار في الإدارة العامة (بما في ذلك المشاكل والمعوقات الهيكلية) أو بشأن الردود المحتملة والواعدة والناجحة على تلك التحديات. فعلى سبيل المثال، ليس ثمة في بعض البلدان وضوح أو اتفاق حتى على ما تشكله مستويات صنع القرار ومناصبه، الأمر الذي يتعذر معه اتخاذ قرارات حول وضع المرأة في صنع القرار في الإدارة العامة. وهذا ما يعيق المقارنات ضمن البلدان وفيما بينها.

وقد اتخذت رواندا إجراءات في مجال جمع البيانات وتحليلها بدعم من المبادرة المشتركة للأمم المتحدة المتعلقة برسم السياسات القائمة على الأدلة. وقد تم تقديم الدعم لبناء قدرات مكتب الرصد الجنساني والمعهد الوطني للإحصاء والأبحاث لجمع البيانات المصنفة حسب نوع الجنس لدى إعداد التحليل بهدف تقديم المعلومات لرسم السياسات؛ وقد نشر التقرير الأول عن الإحصاءات الجنسانية في عام 2011.¹¹⁴ وفي ملاوي، أجرت الحكومة مراجعة جنسانية في 2012، تبين منها أن المرأة لا تمثل تمثيلاً ناقصاً فحسب، بل إن أعداد النساء غير كافية في الدرجات المؤهلة للترقية إلى مستويات صنع القرار. ونتيجة لذلك،¹¹⁵ حددت المراجعة الحاجة إلى زيادة وتيرة تدفق النساء اللاتي يأتين إلى الإدارة العامة.

وتوفر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي دراسات قطرية سنوية للبلدان الأعضاء فيها تشمل إدارة الموارد البشرية وترصد تشكيلة الاتجاهات في وظيفتها العامة. وينبغي بذل جهود مماثلة في باقي أنحاء العالم. وها ما يشمل الإبلاغ عن عدد و/أو نسبة النساء في مناصب صنع القرار في الإدارة العامة الوطنية عندما تكون البيانات متاحة.¹¹⁶

.Schein, E. H., *Organizational Psychology* (1980) .111

.National Human Development Report: *Challenges in Gender Equality*, UNDP (2010), p. 22 .112

"الذكر" و"المؤنث" هما طرفان أثنان "لأبعاد هوفستيد"، وهو عمل أصيل حول الثقافة المؤسسية تحت عنوان:

.Culture's consequences: *International differences in work-related values*, Hofstede, G.H (1980)

.Gender Statistics Vol, 1, 2011, MDG-3: Gender Equality, The Public Sector in Rwanda .114

.Report of the Employment Gender Audit: Women in Decision Making Positions in the Public Service, Government of Malawi (March 2012) .115

.www.oecd.org/gov .116



تحطيم الأساطير: تحليل البيانات في باكستان

ذهب كبار الإداريين الحكوميين في مقاطعة بلوشستان (في جنوب غرب باكستان)، بمن فيهم كبريات الإداريات، إلى القول إن النساء ببساطة لا يكن متاحات لشغل وظائف الوظيفة العامة التي يتم الإعلان عنها.

غير أن إحصاءات لجنة الوظيفة العامة في بلوشستان بددت هذه الأسطورة؛ فمن أصل 2,779 وظيفة تم الإعلان عنها على مدى السنوات الست السابقة، تقدمت 8,613 امرأة طلباتهن لشغل تلك الوظائف - حتى في هذا الإقليم الذي تنخفض كثيرا نسبة النساء المتعلمات في مناطقه الريفية إلى 11 في المائة.

وكان الاعتقاد الخاطئ الآخر هو أن المرأة تفضل أن تعمل في الصحة والتعليم، وهما قطاعان كانا يعتبران مواتيين للمرأة من حيث إسناد الوظائف والعطل، وما إلى ذلك.

غير أن بيانات لجنة الوظيفة العامة كشفت الحقائق من جديد. إذ أنه من أصل إجمالي الوظائف البالغ عددها 2,779 لم تتح فرص العمل للمرأة خارج وزارات التعليم والصحة والسكان سوى ثلاثة مناصب.

- مقتبس بتصريف من الدراسة التالية: *Achieving Gender Equality in Public Offices in Pakistan, UNDP Pakistan, 2007, pp. 37-38*

باء- التوظيف والاستبقاء والترقية

كما سبقت مناقشته في الجزء الأول، تشكل عمليات الموارد البشرية عقبات إذا كانت محايدة جنسانيا أو كانت تمييزية. وما يزال ضمان عدم معاناة المرأة من التمييز الجنساني في دخول الإدارة العامة يمثل تحديا في بعض السياقات، ولاسيما إذا لم تكن المرأة على علم بالمبادرات الوطنية لاستقطاب النساء إلى الإدارة العامة أو صرفتها الإعلانات والتوصيفات الوظيفية المحايدة جنسانيا أو تولت فحص طلباتهن لجان توظيف يهيمن عليها الذكور وليس لها أي تدريب جنساني أو التزام بالمساواة والتكافؤ بين الجنسين. وقد لا تستوفي المرأة أيضا معايير الحد الأدنى من سنوات الخبرة ليتم توظيفها في المناصب الإدارية المتوسطة والعليا.

ولذلك، تتطلب سياسات التوظيف وعملياته وآلياته النظر بعناية عن طريق استخدام منظور المساواة والتكافؤ بين الجنسين. وقد اتخذت بعض البلدان إجراءات فعالة للتغلب على العقبات المذكورة أعلاه، بما في ذلك وضع أهداف للتوظيف، وإقامة توازن بين الجنسين في لجان التوظيف والترقية، وتوفير التدريب الجنساني للمديرين المكلفين بالتوظيف، وإجراء حملات توظيف بما في ذلك إعلانات التوعية والإعلانات المراعية للاعتبارات الجنسانية وتعيين الجنس الممثل تمثيلا ناقصا.

وثمة الكثير من الأمثلة الجيدة للبلدان والمؤسسات التي تتخذ إجراءات ملموسة لدعم توظيف المرأة.

- ففي بروندي على سبيل المثال، تطبق لجنة التوظيف الوطنية في الإدارة العامة شرطا يقضي بأن يكون واحد من الأعضاء التسعة ممثلا للوزارة المسؤولة عن المساواة بين الجنسين.¹¹⁷ ويساعد هذا الإجراء في ضمان مراعاة أكبر للاعتبارات الجنسانية في أحد الأفرقة المهمة لصنع القرار.

117. القانون رقم 1 / 28: النظام العام للإدارة العامة، جمهورية بروندي، (2006)، المادة 13 (د).

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

- ومنذ عام 2007، بادرت مقاطعة دا نانغ في فيتنام إلى تجربة الامتحانات التنافسية المفتوحة للمناصب القيادية، الأمر الذي أدى إلى زيادة ملموسة في تواجد النساء، بمن فيهن الشابات، في الإدارة العامة. واستنادا إلى وزارة الشؤون الداخلية، عزز هذا التركيز على الشفافية والامتحانات التنافسية نوعية القيادة ووفر فرصا تقوم على الاستحقاق للجنسين معا.¹¹⁸
- وفي أوغندا، ثمة تعليمات محددة للتوظيف في الإدارة العامة، من قبيل ما يلي: يجب أن تشجع الإعلانات النساء والرجال على حد سواء للتقدم بطلبات التوظيف؛ وينبغي أن تتكون أفرقة التوظيف من أعضاء ذكور وإناث وأن تتلقى تدريبا في التوعية الجنسانية؛ ويتعين أن تراعي أسئلة المقابلات الاعتبارات الجنسانية؛ ويتعين تطبيق العمل الإيجابي في توظيف الموظفين وانتقائهم وترقيتهم.¹¹⁹
- وتشترط سياسة الإدارة العامة في قيرغيزستان تعيين المرشح المؤهل من الجنس الأقل تمثيلا.¹²⁰
- وفي عام 2005، قامت حكومة أذربيجان بتفعيل لجنة جديدة للوظيفة العامة. وبدعم من البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وحكومة النرويج، صمم مشروع لزيادة مشاركة المرأة في الوظيفة العامة. وتوخى المشروع زيادة قدرة موظفي لجنة الوظيفة العامة والموظفين من المؤسسات الحكومية الرئيسية على معالجة قضايا المساواة بين الجنسين وتعزيز تعميم مراعاة المنظور الجنساني في التشريعات الوطنية ذات الصلة بالوظيفة العامة. وبفضل المشروع، شرعت لجنة الوظيفة العامة في جمع البيانات المصنفة حسب الجنس والمتعلقة بالمرشحين للوظائف الشاغرة والتعيينات - وهو شرط مسبق مهم لتصميم سياسات التدخل وتوجيهها. وتبين من تحليل الإحصاءات أن عدد النساء اللواتي تم تعيينهم كان متناسبا مع عدد المرشحات، لكن حصة المرشحات كانت أقل بكثير من حصة الرجال. وفي إطار إجراءات المتابعة، تمت التوصية عبر المشروع بتعزيز أنشطة التوعية التي من شأنها تشجيع النساء على الترشح. وفي أعقاب المشروع، ارتفع عدد المرشحات من 584 في 2009 (24.7 في المائة من جميع المرشحين) إلى 1,496 في 2011 (28.32 في المائة)، حيث ترشحت غالبية المرشحات في 2011 (74.4 في المائة) لملء شواغر أعلى مستوى في الوظيفة العامة.

وحظي باهتمام أيضا توظيف النساء في قطاعات محددة تتسم بوجود ثغرات كبيرة في التكافؤ بين الجنسين. ففي كل من جنوب السودان وأفغانستان، أسفرت حملات التوظيف الموجهة إلى أفراد الشرطة من النساء إلى انضمام عدد أكبر من النساء إلى تلك المؤسسة. وشملت تلك المبادرات مكونات تكميلية، بما في ذلك التدريب.¹²¹

والعديد من العقبات التي تواجهها المرأة في اقتحام الإدارة العامة والتي تندرج في نفس الأنواع تؤثر على الترقي في المراتب الإدارية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت تقييمات الأداء حاسمة في استبقاء وترقية الموظفين والموظفات، فإن التحيز الجنسي في تقييمات الأداء يحدث أثرا متفاوتا على النساء. ويلزم الحرص على أن تتسم كل من المقابلات وتقييمات الأداء بالشفافية وتقوم على أساس الجدارة وألا يستخدم التحيز الجنساني بقصد أو بغير قصد في تقييمات الأداء أو اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية. ولذلك، فإنه من المهم إجراء تحليل جنساني وتدريب جميع الموظفين على المساواة بين الجنسين، ولاسيما المديرين. ويمكن توفير دورات إعلامية وتوجيهية للمرأة لتحضيرها للمقابلات ولتقييمات الأداء أيضا.

Topic 11: "Assessing Gender Empowerment in Vietnam's Public Sector," Thi Van Anh, Tran and Soma Chakrabarti Fezzardi, Background .118 working paper for UNDP Viet Nam National Human Development Report (2010)

Circular Standing Instructions No. 2 of 2011: Guidelines for Gender Mainstreaming in Human Resource Management, Ministry of Public .119 Service, Republic of Uganda (2011)

120. مقابلة مع أمانة الدولة لشؤون الوظيفة العامة في إطار دراسة الحالة الإفرادية لقيرغيزستان: GEPA Kyrgyzstan Case Study, UNDP (2012)

121. UNDP consolidated reply, DGP-NET, query about South Sudan/Gender-Sensitive Police Training Reform, 31 May 2011.



الممارسة الجيدة: المبادئ التوجيهية للتوظيف المراعي للاعتبارات الجنسانية

يقدم مركز تبادل المعلومات في جنوب شرق أوروبا وشرقها لمراقبة الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة الدعم للسلطات الوطنية في جنوب شرق أوروبا في جهودها الرامية إلى النهوض بالمساواة بين الجنسين في مجال إصلاح قطاع الأمن من خلال التعاون الإقليمي. وفي إطار هذا العمل، اعتمدت مبادئ توجيهية لعمليات الشرطة المراعية للاعتبارات الجنسانية تؤكد على توظيف المرأة واختيارها وتطويرها المهني في دوائر الشرطة.

ويساعد هذا الإجراء البسيط والمنخفض التكلفة دوائر الشرطة في جنوب شرق أوروبا على استقطاب نساء على قدر أكبر من المؤهلات والاحتفاظ بهن والنهوض بالمساواة بين الجنسين. وقد وضعت شبكة ضابطات الشرطة المبادئ التوجيهية في إطار عملية إقليمية فريدة من نوعها استنادا إلى البيانات التي قدمتها تسع دوائر شرطة وطنية مشاركة، بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/مركز تبادل المعلومات في جنوب شرق أوروبا وشرقها لمراقبة الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة.

وللاطلاع على تلك المبادئ التوجيهية، أنقر هنا: <http://www.seesac.org/publication.php?l1=72>

جيم - بناء القدرات والتطوير المهني

لقد سبقت مناقشة العقبات التعليمية التي يواجهها الكثير من النساء في سعيهن إلى ولوج الإدارة العامة. غير أن التحديات التعليمية والتحديات المتعلقة بالقدرة تظل قائمة حتى بالنسبة للكثير من النساء اللاتي تمكن من الانضمام إلى الإدارة العامة. وتم إدراك الأهمية الاستراتيجية لاستفادة المرأة من التدريب في منهاج عمل بيجين (1995)، الذي يوصي الحكومات بـ "إعادة تشكيل برامج التوظيف والتطوير الوظيفي لضمان إتاحة الفرص على قدم المساواة للمرأة، ولاسيما الشابة، للتدريب على الإدارة وتنظيم المشاريع والتدريب التقني والقيادي، بما في ذلك التدريب أثناء العمل" و"وضع برامج للتقدم الوظيفي للمرأة في مختلف الأعمار تشمل التخطيط الوظيفي، وتتبع المسار الوظيفي، والتوجيه والمشورة، والتدريب الخصوصي وإعادة التدريب."¹²²

وفي الأردن، ما فتئت تنظم بانتظام حلقات عمل وحلقات دراسية بشأن المهارات الإدارية في السنوات القليلة الماضية لجميع الموظفين تقريبا على مستوى الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، يتلقى الموظفون الأردنيون التدريب في عدد من المؤسسات التدريبية الخاصة داخل البلد، ويتم إرسال الكثير منهم للتدريب خارج البلد من خلال الوكالات المانحة.

وثمة الكثير من النماذج والممارسات الجيدة الأخرى في هذا المجال. إذ تهدف خطط إدارة المواهب والمسارات السريعة إلى استقطاب المرشحين من ذوي الإمكانيات العالية وتسريع وتيرة ترقى الموظفين الموهوبين في السلم الوظيفي. وهذا ما ينطوي كذلك في الغالب على توفير تدريب إضافي والتناوب أو إسناد الوظائف لتسريع وتيرة اتساع الخبرة. وتتطلب تلك الخطط إدارة نشطة تتماشى مع الأهداف التنظيمية، ولذلك فإنها قد تكون كثيفة الموارد نسبيا. ويمكن أن تصمم الخطط خصيصا للمرأة أو يمكن إعطاء الأولوية للمرأة في الخطط العامة. وتتسم الخطط الخاصة بالمرأة بميزة توجيه الموارد والاهتمام لمعالجة الاحتياجات والشواغل الخاصة بالمرأة

122. الهدف الاستراتيجي زاي 1- اتخاذ التدابير الكفيلة بوصول المرأة على قدم المساواة إلى هياكل السلطة وعمليات صنع القرار والمشاركة الكاملة فيها، منهاج عمل بيجين (1995).

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة



Graham Crouch/World Bank ©

وهي أسلوب جيد لمعالجة قلة النساء في المستويات العليا لمعالجة سريعة نسبيا. غير أنه يلزم تحديد موقع تلك الخطط والتبليغ عنها بدقة حتى تعتبر حقا "مسارا سريعا" ولا تديم الانتكاسة.

واعتمدت برامج المسار السريع للتعبيل بتقلد المرأة لمناصب صنع القرار في طائفة من السياقات، سواء في البلدان النامية أو في البلدان المتقدمة النمو. و يعد البرنامج السويدي "الارتقاء بالمرأة إلى المناصب العليا" أحد تلك الأمثلة. ويوحد إلى ذلك البرنامج الذي استغرق ثلاث سنوات لتعزيز التطور الوظيفي للمرأة في الإدارة المركزية. وكانت ثمة ثلاثة دروس مستفادة هي: (1) أنه لزيادة عدد النساء في المناصب العليا، يلزم

إشراك الإدارة العليا بهدف جعل المساواة بين الجنسين جزءا من الأعمال اليومية؛ (2) ويجب تصميم الاستراتيجيات والهياكل وظروف العمل تصميميا يستقطب الشخص المناسب للعمل (عن جدارة)؛ (3) ويلزم ربط المساواة بين الجنسين بالابتكار والنمو.

دال- سياسات التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة

من شأن السياسات الخاصة بالتوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة (أو الرامية إلى معالجة انعدامه) التأثير بصورة كبيرة على استبقاء المرأة وترقيتها. إذ إن ثقافة العمل لساعات طوال في المكتب تؤدي إلى تفقم الكثير من مصاعب المرأة في تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المنزلية ومسؤوليات العمل، وهو ما يشار إليه كثيرا باعتباره عقبة تواجه المرأة. وقد تشعر المرأة بضغط يدفعها إلى العمل لساعات طوال وإلى تقليد الرجل حتى تحظى بالقبول وتترقى في حياتها الوظيفية. وهذا ما يقوض احتمالات تغيير ثقافة الإدارة العليا لجعلها ثقافة جامعة جنسانيا، باعتبار هذا التغيير من الفوائد المحتملة للمشاركة المتوازنة في صنع القرار.

وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن "الجو في أقسام السياسات الاستراتيجية ليس مواتيا لتعيين المرأة واستبقائها وترقيتها في المناصب العليا. ففي تلك المجالات، يميل التفضيل في الترخيل العام إلى ترجيح كفة الذكر الأعزب الذي ليست له أي التزامات أسرية، والذي يكون على درجة عالية من التعليم وله عقد قران بعمله. وهذا ما يرسم بدوره إطار الجو الاجتماعي الذي تزدهر فيه علاقة الزمالة أو 'الصحة' الذكورية وتشعر فيه المرأة 'بعدم الانتماء'. وثمة أيضا الاعتقاد القائل بأنه إذا أرادت المرأة النجاح، فعليها أن تحاكي تلك الصفات."¹²³

وعلى الصعيد العالمي، لا تزال المرأة تواجه صعوبات تفوق الصعوبات التي يواجهها الرجل في الموازنة بين دورها ومسؤولياتها في المنزل والعمل. ومن شأن سياسات أماكن العمل المصممة للمساعدة في معالجة هذا التحدي أن تحدث أثرا ملحوظا على الفرص والخيارات الوظيفية للمرأة.

وتعد اتفاقية تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة للعمال من الجنسين: العمال ذوو المسؤوليات العائلية (رقم 156) وتوصية تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة للعمال من الجنسين: العمال ذوو المسؤوليات العائلية (رقم 165) المعيارين الدوليين الرئيسيين للتوفيق

.Gender Imbalance in the Irish Civil Service Grades at Higher Executive Officer Level and Above," (undated), section 5.4.1". 123



بين الحياة العملية والحياة الأسرية. فهما يوفران قسطاً كبيراً من التوجيه بشأن السياسات والتدابير التي تساعد العمال من ذوي المسؤوليات الأسرية ويحدان من التعارض بين الحياة العملية والحياة الأسرية. ويستند أساس الاتفاقية والتوصية إلى مبدأ خلق المساواة في الفرص والمعاملة في العمل والمهنة بين العمال والعاملات سواء كانت لهم مسؤوليات أسرية أم لا.¹²⁴

الفرص القيادية للمرأة. كما ينص قرار لمجلس الوزراء (رقم 19، المادة 1، 2006) على إحداث مراكز الرعاية النهارية في الوزارات والمؤسسات العامة والمكاتب والوكالات الحكومية، ويسمح بمرافق مشتركة لتلك المؤسسات التي يقل فيها عدد الأطفال عن الحد الأدنى اللازم لإنشاء تلك المرافق في مكان العمل.

إن عدم معالجة التعارض بين الحياة العملية والحياة الأسرية لا يؤثر تأثيراً سلبياً على فرص العمل ونوعيته وعلى صحة العمال المعينين وإنتاجيتهم فحسب، بل إنه يؤثر أيضاً على أسرهم وأبنائهم والبالغين على حد سواء، سواء في البلدان المتقدمة النمو أو في البلدان النامية. ويتعين النظر إلى التوفيق بين الحياة العملية والحياة الأسرية باعتباره جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات وبرامج الحماية الاجتماعية التي تهدف إلى تعزيز الأمن الاجتماعي والاقتصادي ورفاه الأسر، ولاسيما أسر الأمهات العاملات. وإذا صممت تدابير التوفيق بين الحياة العملية والحياة الأسرية تصميمًا سليماً، فإن بإمكانها أن تسهم أيضاً في المساواة بين الجنسين سواء في سوق العمل أو في الحياة الشخصية.

وللدول دور أساسي في وضع أطر تمكينية من حيث التشريعات والسياسة العامة بالتعاون مع منظمات أرباب العمل والمنظمات العمالية. ويمكن للسياسات والممارسات على مستوى أماكن العمل أن تذهب بعيداً في جعل أماكن العمل أكثر استجابة للالتزامات الأسرية والمنزلية للعمال وينبغي أن تتضمن تدابير تتصل باستحقاقات الإجازات وأوقات العمل وترتيبات الرعاية على مستوى أماكن العمل أو مستوى المجتمع المحلي. ويمكن للتفاوض الجماعي أن يساعد العمال وأرباب العمل على التعاون في تحديد "المرونة المنظمة"، التي تمكن الموظفين من موازنة عملهم المأجور والتزاماتهم المنزلية.

وفي ماليزيا قدمت في عام 2007، إعانات حكومية لرعاية أطفال الموظفين من الأسر المنخفضة الدخل، وفي 2009 تم رفع عتبة الدخل.¹²⁵

واستحدثت أيرلندا طائفة من تدابير سياسات التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية في أعقاب استعراض مدعوم من الحكومة لاختلال التوازن بين الجنسين في الوظيفة العامة خلص إلى أن ترتيبات المرونة في العمل توجد في مقدمة التغييرات الموصى بها.¹²⁶ ومن التدابير الأخرى إمكانية السماح بإجازة بدون أجر وبفترات توقف في الحياة الوظيفية، والتوقيت المرن في العمل والعمل عن بعد.¹²⁷

ومن الأمثلة الأخرى مثال السويد، حيث حدد البرلمان أوقات الاجتماعات، ومرافق رعاية الأطفال ولا يجتمع عادة أثناء العطل المدرسية الرئيسية.¹²⁸ وهذا ما يفيد البرلمانين والبرلمانيات على حد سواء، ويتجاوز مفهوم توقيت العمل اليومي أو الأسبوعي المرن.

هاء- إجازة الوالدية

حتى وقت قريب، لم يكن يحق للموظفات تحت الاختبار، في بوتسوانا، أجر كامل أثناء إجازة الأمومة، ولكن في وقت إجراء هذه الدراسة أصدر مدير إدارة الخدمات العامة توجيهها يتيح للموظفات تحت الاختبار إجازة أمومة كاملة بأجر كامل. وتنص المادة 21 من باب "ضمانات الدولة للمساواة في الحقوق وتكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة" (2008) أنه يتمتع الموظف الذي هو في إجازة أمومة

¹²⁴. *Work and Family: Towards New forms of Reconciliation with Social Co-Responsibility*, ILO and UNDP (2009).
¹²⁵. NGO shadow report to CEDAW Committee (2012). <http://wao.org.my/file/file/Malaysian%20NGO%20CEDAW%20Alternative%20Report%202012%206MB.pdf>

¹²⁶. "Gender imbalance in Irish Civil Service Grades at Higher Executive Officer Level and Above, (undated)," section 4. 8. 4".
¹²⁷. Department of Public Expenditure and Reform, Ireland <http://hr.per.gov.ie/family-friendly-policies>; اطلع عليه في أيار/مايو 2012.

¹²⁸. Response to a European Parliament survey, Swedish Parliament (Riksdag) (2009).

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

أو إجازة رعاية الأطفال بحق الأولوية في التعليم. ويعترف هذا النص بأن المرأة التي تشرع في تكوين أسرة غالباً ما تتأخر عن نظيرها الرجل من حيث الاستفادة من خيارات التطوير الوظيفي، التي تعد مفيدة، ليس من حيث المحتوى فحسب، وإنما أيضاً لأنها تتيح البروز للعيان، وهو أمر تشتد الحاجة إليه.

وأحدثت النرويج حصة أبوة مدتها أربعة أسابيع في 1993 للقطاع العام والقطاع الخاص. وكان الهدف من هذا النص تشجيع المزيد من الآباء على القيام بدور فعلي في رعاية الأطفال خلال السنة الأولى للطفل. ولم يستفد من ميزة الأبوة بين عامي 1978 و1994 إلا عدد قليل جداً من الآباء. غير أن مكتب أمين المظالم المعني بالمساواة بين الجنسين أفاد في 1997 بأن ما يزيد على 70 في المائة من الآباء المستحقين لإجازة مأجورة حصلوا عليها في ذلك العام (مقابل 2.4 في المائة في 1992). وبالإضافة إلى النص نفسه، تعد وظيفة الإشراف التي يقوم بها أمين المظالم المعني بالمساواة بين الجنسين سمة إيجابية.



الممارسة الجيدة: ختم المساواة بين الجنسين في بلدان أميركا اللاتينية

برنامج 'إصدار الشهادات للنظم الوطنية لإدارة المساواة بين الجنسين' في المكسيك هو مبادرة للسياسة الوطنية تشجع على التغيير المؤسسي لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في الموارد البشرية في شركات القطاعين العام والخاص. وتُمنح المؤسسات ختم المساواة بين الجنسين إذا استوفت معايير محددة.

وقد بدأت المبادرة عندما طلب مكتب أوروغواي للبرنامج الإنمائي وشركاؤه الذين يعملون معاً في إطار مشروع بشأن إدارة النوعية والمساواة بين الجنسين معلومات عن خطط مماثلة. فشرع في عملية تبادل للخبرات؛ وأديرت عن طريق بوابة للمساواة بين الجنسين بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (www.americalatinagenera.org). وتشارك في الخطة في الوقت الراهن كل من الأرجنتين والبرازيل وتشيلي وكوستاريكا والمكسيك وأوروغواي.

وعقد المنتدى الإقليمي الأول لمجموعة مخصصة من الممارسات في تموز/يوليه 2012. وأعد دليل لدعم الحكومات الوطنية في وضع خطط مماثلة. وفي المكسيك، حظيت الخطة بشعبية، ومنحت الشهادة لأكثر من 500 مؤسسة في الفترة الفاصلة بين عامي 2003 و2010. وتكون المؤسسات المعتمدة مؤهلة أيضاً للحصول على نقاط إضافية عند تقديم العطاءات للمناقصات بموجب المعيار المكسيكي للمساواة في العمالة بين الرجل والمرأة (2009)، وهو عرض تسويقي جذاب.

ويشمل برنامج تحسين الإدارة الوطنية في شيلي لتحديث الدولة وتحسين أداء المؤسسات الحكومية جهوداً لتحسين ظروف العمل لموظفي الوظيفة العامة وكذلك جودة الخدمات التي يقدمونها. والبرنامج ابتكاري من حيث كونه يوفر حوافز للمؤسسات (زيادة في ميزانية المؤسسة ورواتب أعلى للموظفين) كما يتضمن عناصر مثبطة (تخفيض ميزانية المؤسسة) للحث على إدخال تحسينات. وتتصل إحدى التحسينات بالاعتبارات الجنسانية. وقد وضعت الدائرة الوطنية لشؤون المرأة، بالتعاون مع وزارة المالية، برنامجاً مخصصاً للمساواة بين الجنسين في إطار البرنامج. واستناداً إلى النتائج المحققة، تكافأ الإدارات الحكومية التي تضع خطط عمل لتحسين المساواة بين الجنسين (أو لا تكافأ). وتتضمن مجالات العمل الأكثر شيوعاً لدى الوزارات تدريب الموظفين على المفاهيم الجنسانية والآثار المترتبة عليها وتحسين البيانات المصنفة حسب نوع الجنس.



واو- حوافز التغيير المؤسسي وآليات المساواة

وحتى عندما تكون ثمة ما يلزم من أطر قانونية وأطر للسياسة العامة للمساواة والتكافؤ بين الجنسين في الإدارة العامة، يظل التنفيذ يشكل تحدياً في الكثير من السياقات. ومن السبل المهمة في تسريع تنفيذ التدابير المموسة اعتماد الحوافز. ولكي تنجح الحوافز، ينبغي أن تُقرن بأطر قوية للمساءلة. ويعرض الإطار الوارد أدناه أمثلة جيدة على البرامج المستندة إلى الحوافز.

زاي- إقامة الشبكات والتوجيه

من المسلم به أن إقامة شبكات رسمية وغير رسمية مهم، وفي بعض السياقات لا غنى عنه، لتعزيز فرص التقدم الوظيفي.¹²⁹ وينشأ مفهوم رأس المال الاجتماعي من الافتراض القائل بأهمية العلاقات، وأن رأس المال الاجتماعي يوفر إطاراً للسعي إلى تحقيق الأهداف الفردية، ويدعم تدفق المعلومات ويحدد معايير السلوك التي تعزز التفاعل الاجتماعي.¹³⁰ وما تزال "شبكات الخريجين السابقين" تشكل عقبة أمام التقدم الوظيفي للكثير من النساء. فبالإضافة إلى التحيز الشائع ضد المرأة في تلك الشبكات، فإن الكثير من النساء غير قادرات على التواصل بصورة غير رسمية أثناء العمل وبعده بسبب المعايير الاجتماعية والالتزامات الأسرية وغيرها من الاعتبارات. وانعدام فرص التطوير المهني وفرص التواصل التي تجلبها تلك الأمور تقوض أيضاً رأس المال الاجتماعي للمرأة. وغالباً ما تتأثر الخيارات الوظيفية للمرأة بالقوالب النمطية الجنسانية. وقد تتأثر الشبابات على وجه الخصوص بانعدام القدوة والموجه من الإناث. وثمة سبل شتى لدعم إقامة شبكات رسمية وغير رسمية بين الرجل والمرأة، من قبيل التوجيه وتسهيل فرص إقامة شبكات.

وقد وضعت الوظيفة العامة في النمسا برنامجاً للتوجيه عبر القطاعات لتعزيز الحياة الوظيفية للمرأة وجلب أعداد أكبر من النساء إلى المراتب العليا من الإدارة. ويعهد بالمتدربات إلى مرشدات أو مرشدين من وزارة أخرى. وتجعل الخطة إمكانات المرأة ومهاراتها أكثر بروزاً وتوفر آلية للدعم المتبادل ومنبرا للدعوة للتأكيد على اهتمامات المرأة.¹³¹ كما يتيح الجمع بين النساء والمرشدين من مختلف



الممارسة الجيدة: شبكة ضابطات الشرطة في جنوب شرق أوروبا

يدعم البرنامج الإنمائي و"مركز تبادل المعلومات في جنوب شرق أوروبا وشرقها لمراقبة الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة" جمعية رؤساء الشرطة في جنوب شرق أوروبا من أجل زيادة مشاركة المرأة في دوائر الشرطة وفي مناصب صنع القرار. ويتوخى ذلك المشروع الإقليمي الذي يسمى "دعم تعميم مراعاة المنظور الجنساني في ممارسة الشرطة في جنوب شرق أوروبا" إنشاء شبكة لضابطات الشرطة وتنمية قدراتها في جنوب شرق أوروبا.

واستخدمت شبكة ضابطات الشرطة الخبرات الداخلية وانتدبت ضابطات الشرطة من ذوات الخبرة للعمل في الفريق العامل. واعتبر هذا النهج نهجاً يرسخ قبول تلك الأداة المهمة وامتلاكها. واستندت المبادئ التوجيهية التي تم وضعها إلى السياسات والإجراءات القائمة حتى تكون ذات صلة بالواقع. وملأت جميع دوائر الشرطة التسع المشاركة استبياناً شاملاً لزيادة ترسيخ القبول والأهمية.

المصدر: Bojana Balon, Women Police Officers Network in South East Europe Project Manager, UNDP/SEESAC

129. كانت الشبكات غير الرسمية المصدر الرئيسي للعلم بفرص العمل المصدر: "Personnel practices in careers of women at the top in government and business in Nicaragua and Costa Rica," Public Administration and Development, Vol. 15, 397-416 (1995).
130. The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia and Herzegovina, National Human Development Report, UNDP (2009).
131. Website of the Austrian Federal Chancellery www.bka.gv.at/site/6826/default.aspx.

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

الوزارات فرص الحصول على الخبرة والاطلاع على منظورات أخرى والظهور في الواجهة بعيدا عن بيئاتهن المباشرة. ويعزز إشراك المرشدين والمرشدات مشاركة الجنسين في جميع دواليب الإدارة العامة. وبالنسبة للرجال المشاركين، يساعدهم ذلك في فهم أهمية القضايا التي تواجه القيادات النسائية الطموحة وأنواع تلك القضايا.

ومن المهم أيضا إشراك الرجال بصفقتهم مرشدين ومناصرين لمساواة المرأة في المشاركة في صنع القرار. فعلى سبيل المثال، اجتمع رؤساء تنفيذيون ورؤساء نافذون، في أستراليا في عام 2010، لتشكيل فريق مناصري التغيير.¹³² ودخل مناصرو التغيير في شراكة مع الشبكة النسائية، الرئيسات التنفيذيات،¹³³ لمساعدة كبار المديرين على فهم سبب أهمية تعزيز القيادة النسائية وما يمكن القيام به لدعم هذه الخطة.

وعززت بعض البلدان إقامة شبكات بين الموظفين. فعلى سبيل المثال، تجمع شبكة القيادات النسائية في رواندا القيادات النسائية من مختلف القطاعات لتبادل الخبرات والاحتفاء بإنجازاتها وإلهام القيادات النسائية الشابة.¹³⁴ ويعد الجمع بين النساء من مختلف القطاعات أمرا مفيدا، لأنه يجري في المستويات العليا لصنع القرار في الإدارة العامة في كثير من الأحيان قدر كبير من التنقل عبر القطاعات، كالنتقل من قطاع الأعمال والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني إلى الإدارة العامة. وتكون هذه الشبكات مفيدة على وجه الخصوص في الوزارات والحكومات المحلية، حيث تكون المرأة ممثلة تمثيلا ناقصا للغاية، إذ إنها توفر الدعم المتبادل وإسماع الصوت الجماعي على نطاق قطاعي وجغرافي أوسع. وقد شرع عدد من الشبكات النسائية في الإدارة العامة في تشجيع إقامة شبكات بين البلدان.

3 أوجه التآزر الإيجابي مع خطة المساواة بين الجنسين الأوسع نطاقا

تعد الأطر الدولية مثل اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، ومنهاج عمل بيجين، واتفاقيات منظمة العمل الدولية والالتزامات الإقليمية ذات الصلة (بروتوكول الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، وتوافق برازيليا) أسسا مهمة لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في التشريعات والسياسات. وتشكل السياسات والخطط الوطنية، ولاسيما إستراتيجيات التنمية والمساواة بين الجنسين، مداخل مهمة، إذ إنها قد تجلب موارد وتوفر البيئة المواتية للقيام بمبادرات جديدة وإحداث تغيير في الإدارة العامة.

وتنص السياسة الجنسانية الوطنية في مالي (2011-2021) تحديدا على المساواة في المشاركة في صنع القرار. وصُممت خطة عمل مدتها ثلاث سنوات (2011-2013) لتصحيح التمثيل الناقص للمرأة وتقليل التحديات التي تواجهها المرأة لدى العمل في الإدارة العامة والقطاع الخاص.¹³⁵ وتتحسب السياسة العامة للميزانيات والهيئات المنفذة في الوزارات ذات الأولوية، وهو أمر مهم لتنفيذ الأحكام القانونية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.¹³⁶

وتورد خطة العمل الوطنية للمرأة في أفغانستان (2008-2018) توجيهات صريحة ومفصلة في السياسة العامة بشأن المساواة في المشاركة. وتدعو خطة العمل إلى تمكين المرأة من تقلد ما لا يقل عن 30 في المائة من المناصب العليا في المؤسسات الحكومية الرئيسية بل إنها تتجاوز مجرد اشتراط اتخاذ تدابير خاصة في الإدارة العامة بتحديد تفاصيل البرامج، ووضع الجداول الزمنية، وتعيين المؤسسات المسؤولة.¹³⁷

.132 Male Champions of Change: www.humanrights.gov.au/male-champions-change

.133 Chief Executive Women: <http://www.cew.org.au>

.134 Website of Rwanda Women Leaders Network: www.facebook.com/pages/Rwanda-Women-Leaders-Network/302498926457685

.135 National Gender Policy of Mali, Ministry of Advancement of Women, Children and the Family, Government of Mali (2011) and National Gender Policy of Mali Action Plan (2011-2013), Ministry of Advancement of Women, Children and the Family, Government of Mali (2011)

.136 GEPA Mali Case Study, UNDP (2012)

.137 National Action Plan for the Women of Afghanistan (2008-2018), Government of the Islamic Republic of Afghanistan (undated) <http://mowa.gov.af/en/page/6686>



وتولي الخطة الوطنية الاستراتيجية للتنمية في كمبوديا (2009-2013) في صيغتها المستكملة الأولوية لمساواة المرأة في المشاركة في الإدارة العامة لدعم الحوكمة الرشيدة والأهداف الإنمائية.¹³⁸ وتضع الخطة أحكاما مفصلة تتصل بكيفية تحقيق المساواة في المشاركة. فعلى سبيل المثال، تنص على أن الأطراف ذات المصلحة ستعمل على تعزيز مشاركة المرأة في صنع القرار في القطاع العام على جميع المستويات "من خلال الدفع من أجل تنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بترقية المسؤولين الحكوميين وتوظيفهم استجابة للمساواة بين الجنسين (...). والتعاون مع الكلية الملكية للإدارة في وضع المناهج الدراسية المراعية للاعتبارات الجنسانية وزيادة عدد الطالبات (...). والتعاون مع جمعية الموظفين والجهات الفاعلة ذات الصلة في تحسين فعالية الأداء وحماية الحقوق، ورفاه الموظفين؛ وبناء القدرات والمهارات في القيادة والإدارة وكذلك المهارات الأخرى ذات الصلة بالقيادات النسائية".¹³⁹ وتلزم الوزارات بوضع خطط عمل لتعميم مراعاة المنظور الجنساني مع التركيز بصفة خاصة على المساواة في التمثيل وعلى تمكين المرأة في الوزارات، إضافة إلى تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين في البرمجة.¹⁴⁰

وتكتسي السياسات القطاعية، ولاسيما سياسات التعليم والعمل، أهمية بالغة أيضا في النهوض بالمرأة في الإدارة العامة. ومن العوامل التعليمية التي تؤثر على قدرة المرأة على الوصول إلى مناصب صنع القرار إمكانية الاستفادة من التعليم والخيارات الدراسية والمسار الوظيفي. ومن العوامل الرئيسية في بعض السياقات ضمان تمتع المرأة بالحد الأدنى من متطلبات التعليم لولوج الوظيفة العامة. فإذا كانت ثمة مجموعة محدودة من النساء المؤهلات في المجتمع، أو إذا كانت المجموعة غير بارزة في الواجهة، فعندئذ تكون فرص تحسين التوازن بين الجنسين في الإدارة العامة ومستويات صنع القرار ضئيلة. وقد أحرزت بعض البلدان تقدما في معالجة الهوة بين الجنسين في التعليم باستخدام التدابير الخاصة.



ما تزال الفتاة والمرأة محرومتين من الفرص الكاملة والمتكافئة للاستفادة من التعليم. وقد أحرز تقدم نحو تحقيق التكافؤ في المستوى الابتدائي، غير أن ذلك يضمحل في المستوى الثانوي في المناطق النامية. وتعمق الأزمة الاقتصادية العالمية الفوارق، التي تزداد سوءا بسبب التخفيضات في ميزانيات التعليم وركود الدعم الإنمائي. (...)

ولا تتساوى نسب الفتيان والفتيات المسجلين في التعليم الثانوي إلا في 39 في المائة من البلدان.

World Atlas of Gender Equality in -
Education, leaflet, UNESCO, 2012



وكلت بالنجاح تدابير أوغندا الرامية إلى زيادة مشاركة المرأة في التعليم العالي، كما يتبين من تخرج أعداد من النساء من جامعة ماكيريبي في أوغندا تفوق أعداد الرجال لأول مرة في كانون الثاني/يناير 2010.¹⁴¹ وقد تبين أن المناهج الدراسية المراعية للاعتبارات الجنسانية، وحماية الفتيات من العنف وإقرار التوازن بين الجنسين في هيئة التدريس (وبصورة خاصة في التعليم العالي) تساعد على إبقاء الفتيات في المدارس، بما في ذلك في أوغندا.¹⁴² وقد حددت ألبانيا حصة لتشجيع الفتيات على الدخول إلى الفروع الدراسية غير التقليدية.¹⁴³ وتتخذ النمسا سياسات فعلية في سوق العمل لتنويع الخيارات التعليمية والوظيفية، وهو الهدف المحدد لخطة العمل الوطنية في البلد من أجل المساواة بين الجنسين في سوق العمل (2008-2013). ويمثل الإرشاد الوظيفي الإلزامي جزءا آخر من التدابير الأحد عشرة لتفكيك القوالب النمطية الجنسانية المحددة في الخطة.¹⁴⁴

.138 National Strategic Development Plan update (2009-2013), Royal Government of Cambodia (2010).
.139 National Strategic Development Plan update (2009-2013), Royal Government of Cambodia (2010), p. 138.
.140 للاطلاع على مثال لخطة عمل وزارية، انظر الخطة التي وضعتها وزارة الزراعة والحراجة ومصائد الأسماك (2006) في الموقع الشبكي التالي: www2.adb.org/documents/periodicals/gnn/june2008-Cambodia-Gender-Agriculture.pdf
.141 انظر على سبيل المثال: Muggaga, R. (2010), Makerere: Will Female Dominance Last Long? The Observer (28 February 2010) www.observer.ug/
.142 Progress in Gender Equality in Uganda Primary Education, Albert Byamugisha, Office of the Prime Minister at 142.
.143 Forum « Gender Equality in Education : Looking beyond Parity », UNESCO (2011)
.144 National Strategy on Gender Equality and Reduction of Gender Based Violence (2011-2015) (Draft). 143 for validation, unofficial English translation), Government of Albania (2011), p. 60
.144 National Action Plan for Gender Equality in the Labour Market, Ministry for Gender Equality and the Civil Service (2008-2013), p. 49.

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

ويلزم القيام بأعمال الدعوة والتوعية لإحراز القبول والالتزام والحد من ردود الفعل السلبية لدى التصدي للتحديات التي تواجه تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، بما في ذلك التكافؤ بين الجنسين، في الإدارة العامة. ويلزم أن تستند جهود النهوض بالمرأة في صنع القرار في الإدارة العامة إلى حشد الاهتمام والالتزام والدعم من كل من القيادات، ذكورا وإناثا، وعامة الموظفين وعامة الناس.

ويمكن أن تقيم الحكومات والشركاء شركات مع وسائل الإعلام للتأثير على الرأي العام على نطاق واسع ومعالجة القوالب النمطية. ففي أوكرانيا، تمت التوعية الجنسانية لوسائل الإعلام في إطار "برنامج تكافؤ الفرص وحقوق المرأة" لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدعم من الجماعة الأوروبية.¹⁴⁵ وصيغت في إطار هذا البرنامج معايير الإعلان التجاري غير التمييزي.

وكان أيضا الاعتراف بالنماذج التي تشكل قدوة استراتيجية ناجحة للمناصرة. إذ تحتفي جوائز الملكة المتحدة للمرأة في الحياة العامة بالقيادات النسائية وتعترف بعمل النماذج النسائية البارزة التي تشكل قدوة في السياسة والأعمال والوظيفة العامة والمجتمعات المحلية وتروج لعمل تلك النماذج.¹⁴⁶

وفي سياقات معينة، أثبتت التجمعات النسائية عبر الأحزاب أنها أداة مهمة في زيادة تأثير المرأة على صنع القرار والترويج لمسائل المساواة بين الجنسين. وتوفر للقيادات النسائية أيضا شبكات ونماذج تقندي ومرشدين. ويمكن لتطوير شبكات القيادات النسائية وتعزيزها في الإدارة العامة جني فوائد مماثلة. فعلى سبيل المثال، احتج تجمع نساء كوسوفو بشدة وبنجاح على أن غياب المرشحات في قائمة السفراء المقدمة إلى لجنة السياسة الخارجية شكل "انتهاكا صارخا لدستور جمهورية كوسوفو (المادة 24 (2)) وقانون المساواة بين الجنسين (المادة 3) ... الذي ينص على أنه "ينبغي أن تراعي السلطات المختصة حين تعيين ... أعضاء الهيئات التمثيلية داخل كوسوفو وخارجها تمثيل المرأة والرجل على قدم المساواة".¹⁴⁷ وفي أعقاب ذلك أدرجت ثلاث نساء في قائمة السفراء المقترحين.

وفي الدول العربية وُضعت مبادرة إقليمية للأبحاث والتوعية. وتم إنشاء قاعدة بيانات وطنية للنساء من نوات المهارات في بضعة دول عربية. واعتمد مشروع ثنائي أردني دانمركي، هو قاعدة بيانات "من هي"¹⁴⁸ في مصر والأردن ولبنان وفلسطين، على النموذج الدانمركي الذي يهدف إلى إتاحة الكفاءات النسائية ونبذات عن حياتهن الشخصية لجمهور أوسع. ومن خلال عملية اختيار صارمة، اختارت لجنة خبيرات في الصحافة والوزارات والحكومة المحلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. وتم تحديد أولئك النساء على أساس امتلاكهن مؤهلات ترشحن للتعيين في مناصب صنع القرار في الوظائف بالقطاع الخاص والعام. ويمكن أن يتم تكرار ذلك النوع من المبادرات على مختلف المستويات، وقد تستهدف النساء تحديدا من أجل الإدارة العامة.

4 النهج المحددة السياق

ألف - أوضاع ما بعد انتهاء النزاع

قد تؤدي بيئات ما بعد انتهاء النزاع والتحديات المتمثلة في تحقيق التوازن بين الكثير من الأولويات الملحة إلى قلة الاهتمام بقضايا المساواة بين الجنسين وعدم إيلائها الأولوية. وغالبا ما يبقى الوضع على ما هو عليه رغم الإقرار بأن "التركيز على الفوارق ليس ثانويا أو اختياريا، ولكنه ينبغي أن يكون أولوية وعنصرا أساسيا في استراتيجيات بناء السلام والمشاركة والرخاء".¹⁴⁹

.145. Final report of UNDP's Equal Opportunities and Women's Rights Programme, 2010.

.146. الموقع الشبكي لجوائز المرأة في الحياة العامة: www.womeninpubliclifeawards.co.uk.

.147. Bulletin nr. 1 Women's Caucus Group (GGD), Kosovo (January 2012), shared with participants of UNDP regional meeting on 'Equal participation in decision making', Istanbul, November 2011.

.148. www.womendialogue.org.

.149. The Governance and Social Development Resource Centre www.gsdr.org/go/display&type=Document&id=3584; referring to The Gender Dimensions of Post-conflict Reconstruction: The Challenges in Development Aid, Greenberg, M. E. and Zuckerman, E. (2009).

بالإضافة إلى ذلك، قدمت التزامات من جانب الأمم المتحدة والدول الأعضاء لإعطاء الأولوية لقضايا المساواة بين الجنسين في سياسات مرحلة ما بعد انتهاء النزاع وبرامجها. وتحدد خطة عمل الأمين العام للأمم المتحدة ذات السبع نقاط بشأن المرأة وبناء السلام¹⁵⁰ التزامات على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المرأة والإدارة العامة في ظروف ما بعد انتهاء النزاع. وتدعو الأمم المتحدة إلى ضمان أن تعزز المساعدة التقنية لعمليات حل النزاعات مشاركة المرأة بصفتها صانعة قرار معينة في المؤسسات العامة، بما في ذلك من خلال استخدام التدابير الخاصة المؤقتة من قبيل العمل الإيجابي، والمعاملة التفضيلية، والنظم القائمة على الحصص.¹⁵¹ أما خطة البرنامج الإنمائي ذات النقاط الثماني فتولي هي أيضا الأولوية لزيادة مشاركة المرأة في سياقات الأزمات وما بعد انتهاء الأزمات.¹⁵²



UN Photo Christopher Herwig ©

ويبرز التقرير العالمي للقطاع العام لعام 2010 فكرة أن "استبعاد المرأة قد يؤدي إلى تباطؤ

ملموس لأنشطة إعادة الإعمار بصورة كبيرة، ويعرض الشمولية الديمقراطية والسلام الدائم إلى الخطر، ويزيد في تآكل سلطة المرأة داخل المجتمعات الهشة والمنقسمة" ويؤثر سلبا على النمو الاقتصادي والتنمية.¹⁵³

ومن المسلم به بصورة متزايدة أن عملية إعادة الإعمار والرغبة في "إعادة البناء على نحو أفضل" توفر فرصا هامة لتحقيق المكاسب في المساواة في المشاركة في الإدارة العامة. غير أن هذه المكاسب لا تتحقق بسهولة بل إنها تتطلب جهدا خاصا والتزاما سياسيا وموارد. وأي سلام أو تسوية سياسية يستبعد فيها نصف السكان من المصالحة وعملية إعادة البناء لن تكون إلا تسوية سياسية هشة.

ويتبين من الممارسات الجيدة الواردة أدناه أن بعض البلدان حققت مكاسب في معالجة التوازن بين الجنسين والمساواة في المشاركة في بيئات ما بعد انتهاء النزاع.

- وضعت خطط التنمية الوطنية في صوماليلاند وبونتالاند أهدافا لمشاركة المرأة في الوظيفة العامة بنسبة 25 في المائة¹⁵⁴ في صوماليلاند و30 في المائة في بونتالاند.¹⁵⁵ وتعمل الحكومتان في الوقت الراهن على إصلاح كامل للإدارة العامة، يتضمن زيادة مشاركة المرأة بصفتها عنصرا أساسيا في التنمية الوطنية.

.A/65/354 – S/2010/466 .150

.A/65/354 – S/2010/466 .151

152. النقطة الثالثة تحت عنوان "توسيع نطاق مواطنة المرأة ومشاركتها وقيادتها"، Eight-Point Agenda, UNDP (بدون تاريخ)، p.1.

153. *World Public Sector Report: Reconstructing Public Administration after Conflict – Challenges, Practices and Lessons Learned*, UNDESA (2010), p. 96.

154. National Development Plan (2012-2016), Ministry of National Planning and Development, Somaliland (2011).

155. National Development Plan (2007-2011), Ministry of Planning and International Cooperation, Puntland (2007).

الجزء الثاني: نهج رسم السياسات والبرمجة

- وقد سبقت الإشارة إلى دساتير كولومبيا ورواندا وجنوب السودان، في معرض تناول مختلف أحكامها البارزة بشأن المساواة بين الجنسين.

باء- الأزمة الاقتصادية وانكماش الإدارة العامة

قد تكون جهود إبقاء مساواة المرأة في المشاركة في جدول الأعمال ضعيفة في أوقات الأزمات، من قبيل أوقات الركود الاقتصادي وانكماش الإدارة العامة. ومع ذلك، ثمة أمثلة عن ممارسات جيدة في حماية المرأة أثناء الأزمة والانكماش الاقتصاديين.

ففي كولومبيا، تبين أن تحقيق هدف بلوغ 30 في المائة من النساء في التوظيفات أمر صعب أثناء تجميد التوظيف الناجم عن الانكماش الاقتصادي العالمي الأخير. وللتصدي لذلك، اشترط قرار لرئيس الوزراء ملء جميع الوظائف الشاغرة بمرشحات أو إبقائها شاغرة. وأدى ذلك إلى زيادة مقدارها اثنتان في المائة في عدد القيادات النسائية.

وللتصدي للآثار السلبية المحتملة للأزمة الاقتصادية الأخيرة، كثفت النمسا الجهود الوطنية لدعم المساواة بين الجنسين. وقد أوضحت الوزيرة الاتحادية المعنية بشؤون المرأة والوظيفة العامة، غابرييل هاينيش هوزيل السبب قائلة: "بينما نسعى جاهدين إلى الحفاظ على فرص العمل وإنعاش الاقتصاد ومواجهة الأزمة المالية، يعتقد بعض الناس أن هذا الوقت ليس مناسباً للتحديث عن تكافؤ الفرص بالنسبة للمرأة وعن السياسة الجنسانية بصورة عامة. والواقع أن العكس هو الصحيح (...). فأنا أعتقد أن السياسات الفعلية لسوق العمل هي في الوقت الراهن أفضل وسيلة لدعم المرأة. وعلاوة على ذلك، نحن بحاجة إلى مزيد من العروض لمساعدتها على التوفيق بين العمل والأسرة".¹⁵⁶

عندما شرعت ليبيريا في استراتيجيتها لإصلاح الوظيفة العامة، تحت عنوان "حكومة أصغر حجماً: خدمات أفضل" (2008-2011)، ورغم التخفيض، أولى الإصلاح الأولوية للمساواة بين الجنسين بصفتها أحد مجالات الاهتمام الرئيسية الست.¹⁵⁷ وحافظت استراتيجية الحكومة على أهمية التمثيل المتساوي، بما في ذلك في صنع القرار، في إطار حملتها لجعل الإدارة العامة أكثر فعالية.

وفي نيسان/أبريل 2008، أجري في كوسوفو، استعراض وظيفي كبير لجميع الوزارات في إطار عملية إصلاح الإدارة العامة. وتضمن الاستعراض فرعاً بشأن "الأثر الجنساني للتوصيات"، تناول بالدراسة تأثير الإصلاحات المقترحة على التوازن بين الجنسين، بما في ذلك على المستويات العليا.¹⁵⁸

وينص قانون المساواة بين الجنسين في منغوليا (2009) على رصد نسبة النساء والرجال الذين يغادرون الإدارة العامة نتيجة للتخفيضات.

وأشار استعراض للآثار الجنسانية المترتبة على برامج التخفيض في القطاع العام في فيتنام إلى أنه "عادة ما يقدم القطاع العام مزايا تعتبرها المرأة مزايا ذات قيمة عالية، من قبيل إجازة الأمومة، والتوقيت المرن للعمل، ومرافق الرعاية النهارية. وتقل هذه المزايا في القطاع الخاص، ولا تتوفر عموماً في القطاع غير الرسمي، حيث توجد معظم الوظائف الجديدة التي يزاولها العمال المفصولون. ولذلك، يحتمل أن تكون الخسارة التي تتكبدها المرأة في الأجر الكلي الإجمالي أكبر من الخسارة في الدخل التي يمكن ملاحظتها بسهولة أكبر".¹⁵⁹ ولذلك ينبغي مراعاة المزايا المالية وغير المالية لدى وضع صفقات إنهاء الخدمة.

.www.bka.gv.at/site/6811/default.aspx .156

.Civil Service Reform Strategy 2008-2011: "Smaller Government, Better Services", Government of the Republic of Liberia (2008) .157

.Website of the Ministry of Public Administration, Kosovo http://map.rks-gov.net/en/page.aspx?id=656 .158

.The Gender Implications of Public Sector Downsizing: The Reform Program of Viet Nam, World Bank (2001) .159



وتعد الممارسة المتمثلة في إجراء تحليل جنساني قبل الشروع في مبادرات تخفيض القطاع العام لتحديد الآثار المحتملة على المرأة والمساواة بين الجنسين قبل اتخاذ القرارات مثالا جيدا لتدبير يتعين اتخاذه في أي اقتصاد، بما في ذلك الاقتصاد النامي أو الانتقالي.

جيم -المستويات دون الوطنية

تظهر بعض الجهود على المستوى دون الوطني اتجاها إيجابيا نحو تعزيز مساواة المرأة وحمايتها.

وبفضل التعاون بين إدارة المدينة والمجموعات النسائية، دمجت بلدية بيونس آيرس، في الأرجنتين، الاعتبارات الجنسانية في شتى أحكام الدستور التأسيسي لعام 1996 وأدخلت فصلا محدا بشأن دعم المساواة بين المرأة والرجل. ومن التدابير الخاصة التي تم إحداثها الحصص الجنسانية في القوائم الانتخابية وصياغة خطة بلدية للمساواة بين الجنسين يمكن أن تشمل أيضا موظفي الإدارة المحلية.¹⁶⁰

وفي نيكاراغوا، عملت الأمم المتحدة والحكومة معا لإنشاء برنامج مبنية مراعية للاعتبارات الجنسانية يدعم المساواة بين الجنسين في التوظيف في القطاع العام في 22 بلدية.¹⁶¹



UNDP India ©

وفي كمبوديا، تجري بصورة متزايدة مراعاة التوازن بين الجنسين على المستوى دون الوطني في عمليات إضفاء الطابع اللامركزي على الإدارة العامة. وما فتئت وزارة شؤون المرأة تقدم مساهمات واسعة النطاق لهذه العمليات.

¹⁶⁰ Arboleda (2005) ورد ذكرها في: Technical Notes on Gender Equality in Municipal Development, IADB (2007).
¹⁶¹ MDG Achievement Fund website, "From Rhetoric to Reality: Promoting Women's Participation and Gender Responsive Budgeting Programme" (2012). www.mdgfund.org/program/rhetoricrealitypromotingwomensparticipationandgenderresponsivebudgeting

الجزء الثالث التوصيات الرئيسية

استعرضت في الجزء الأول طائفة العقبات العامة وغيرها من العقبات التي تعوق مشاركة المرأة على قدم المساواة ودورها في صنع القرار في الإدارة العامة. وقدم الجزء الثاني أمثلة عن النهج المتبعة في السياسات العامة والبرمجة للشروع في تصحيح الثغرات في المساواة والتكافؤ بين الجنسين في الإدارة العامة.

أما هذا القسم فيهدف إلى إبراز الخطوات والتدابير الملموسة التي يمكن اتخاذها لمعالجة العقبات التي تحول دون تحقيق التكافؤ بين الجنسين داخل الإدارة العامة وخارجها. وتغطي هذه التوصيات التدابير القصيرة الأجل والتدابير المتوسطة الأجل والتدابير الطويلة الأجل.

ولئن كانت التوصيات عالمية بطبيعتها، إلا أن فهم النُهج وتكييفها مع السياقات الوطنية ودون الوطنية سيكون أمراً حاسماً في تحقيق النجاح.

غير أنه يلزم، في جميع السياقات، أن تتضمن أي استراتيجية مزيجاً من العناصر التالية:

- وضع أطر دستورية وتشريعية وسياسية داعم؛
- وتدابير وبرامج ومبادرات ملموسة تهيئ بيئة مواتية وثقافات مؤسسية وتنظيمية داخل الإدارة العامة ووزاراتها ومؤسساتها؛
- وتحديد وتعزيز أوجه التآزر بين النهوض بالمساواة والتكافؤ بين الجنسين في الإدارة العامة والنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بصورة عامة.

وختاماً، يوضح هذا الفرع ولاية البرنامج الإنمائي من حيث صلتها بتعزيز المساواة والتكافؤ بين الجنسين في الإدارة العامة.

ونظمت التوصيات باستخدام الفئات الثلاث الواسعة المحددة في الجزء الثاني: (1) وضع أطر دستورية وتشريعية وسياسية داعمة؛ (2) وتعزيز التغيير المؤسسي والتنظيمي والثقافي (3) وإقامة الروابط بمساعي المساواة بين الجنسين في نطاقها الأوسع. غير أنه من المهم ملاحظة التداخلات الواضحة مع بعض نقاط العمل التي تغطي أكثر من فئة واحدة. فعلى سبيل المثال، يعد تحسين وتوسيع نطاق البحوث والبيانات والتحليل الجنساني أمراً بالغ الأهمية في جميع مجالات العمل. وبالمثل، يعد بناء القدرات أمراً أساسياً فيها جميعاً. وتدابير المساءلة الأساسية لتنفيذ أي نشاط، ويلزم القيام بأعمال الدعوة والتوعية لحشد فهم مساواة المرأة في المشاركة ودورها في صنع القرار

يعد النهوض بالمرأة في صفوف الإدارة العامة مهماً بصفته هدفاً للمساواة بين الجنسين، ولأن التوازن بين الجنسين في الإدارة العامة يضمن توظيف طائفة واسعة من وجهات النظر في صنع السياسات وتقديم الخدمات.

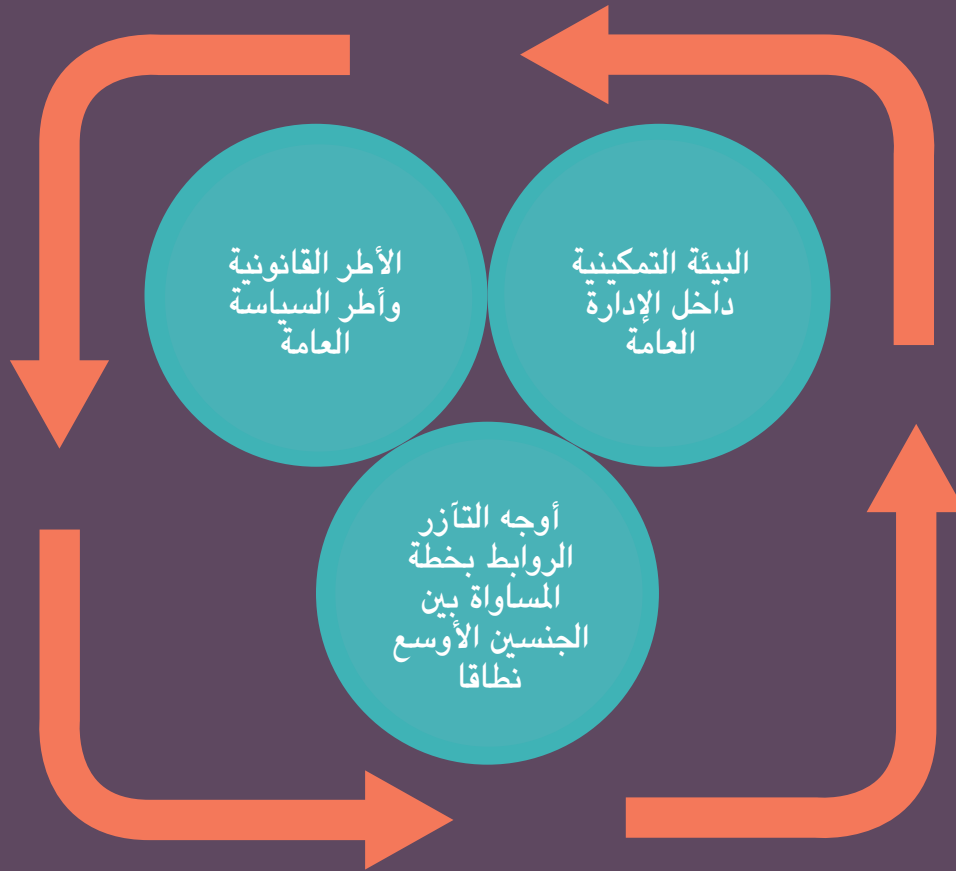
Helen Clark, UNDP Administrator, "Inclusion - and Equality: Why Women's Leadership Matters," National Assembly of Wales, Pierhead Session series of lectures, 11 April 2012

في الإدارة العامة وخارجها والالتزام بذلك. ولا يمكن للحكومات التصرف بمفردها دوماً. ومن الضروري قيام تعاون دولي أقوى للنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة، والبرنامج الإنمائي في وضع مناسب يؤهله لدعم وتسهيل تلك الجهود على الصعيد العالمي. ويلزم تعزيز الشراكات المتعددة مع الشركاء.



جمع البيانات
والبحث والتحليل

تنمية القدرات على
جميع المستويات



الدعوة
والتوعية

الحوافز والمساءلة
والإشراف

تعزيز الأطر التشريعية وأطر السياسات العامة

- عندما تكون ثمة فرصة لاستعراض الأحكام الدستورية أو إمكانية القيام بعملية إصلاح/ صياغة دستورية شاملة، تدرج أحكام واضحة في الدستور تعزز المساواة بين المرأة والرجل والمساواة في صنع القرار، وتحديدًا في الإدارة العامة، بما في ذلك من خلال استخدام تدابير خاصة مؤقتة، من قبيل الحصص الجنسانية¹⁶²
- إجراء استعراض منهجي شامل للقوانين والسياسات والأنظمة القائمة ذات الصلة بالإدارة العامة. وينبغي أن تعتمد هذه الاستعراضات على بيانات مصنفة حسب الجنس، ومؤشرات جنسانية وتحليل جنساني لتحديد الفجوات القائمة بين المساواة بين الجنسين بحكم القانون والمساواة بين الجنسين بحكم الواقع، ولاسيما فيما يتعلق بمشاركة المرأة على قدم المساواة في صنع القرار.
- تعزيز فكرة قانون عام للمساواة بين الجنسين. ولئن كان من الأساسي الإدماج المنهجي لقضايا المساواة بين الجنسين في جميع التشريعات، فإن وجود قانون واحد أيضًا للمساواة بين الجنسين من شأنه أن يوفر الوضوح ويبرز المساواة بين الجنسين ويؤكدها باعتبارها أولوية وطنية.
- إزالة جميع الأحكام التمييزية من الأطر التشريعية. وإذا كانت أي أحكام أو جوانب من القوانين القائمة لا تراعي المنظور الجنساني أو تتعاضد عنه، وتؤثر بالتالي سلبًا على المساواة في المشاركة، فإنه تلزم مراجعتها وتغييرها.
- سن قوانين جديدة أو إدراج أحكام جديدة في القوانين القائمة لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نحو استباقي، بما في ذلك مشاركة المرأة على قدم المساواة في صنع القرار.
- موازنة القوانين التي تحكم الإدارة العامة ووفقًا للأطر المعيارية الدولية (اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، منهاج عمل بيجين، وما إلى ذلك).
- إدراج شروط محددة للنهوض بمساواة المرأة في المشاركة في صنع القرار في جميع الصكوك، وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الإجراءات.
- مراجعة القوانين والأنظمة الداخلية للإدارة العامة، ولاسيما فيما يتعلق بالتوظيف والتعيين والترقية ووسائل الراحة المادية، للتأكد من أنها لا تميز ضد المرأة تمييزًا مباشرًا أو غير مباشر.
- إجراء تحليلات مجنسة لخطط إعادة الهيكلة وصفقات إنهاء العمل قبل الشروع في أي برامج كبرى بشأن الأعداد الزائدة من الموظفين.
- تحديد الفوارق بين الجنسين في الأجر والاستحقاقات وسن القوانين ذات الصلة لضمان الأجر المتساوي لقاء العمل المتساوي القيمة في الإدارة العامة.
- تصميم تدابير خاصة مؤقتة مناسبة وفعالة في الدساتير و/ أو القوانين والسياسات ذات الصلة. وتنبغي مراعاة التزامات العمل الإيجابي في الدساتير والقوانين وأنظمة الإدارة العامة وسياساتها وما إلى ذلك، لتسريع تحقيق المساواة لفائدة المرأة (المادة 4 اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة).

UN Photo/Martine Perret ©

.162 UNDP. Good Practice Approaches to Advancing Gender Equality and Women's Empowerment in Constitutions (UNDP, قيد النشر 2014).



- وضع المبادئ والمبادئ التوجيهية والغايات والمؤشرات الموقوتة لتعزيز مشاركة المرأة على قدم المساواة في صنع القرار.
- وضع إجراءات تنفيذية محددة.
- التطبيق الاستباقي للقوانين والأنظمة والسياسات بشأن التدابير الخاصة المؤقتة.
- تعزيز تطبيق وتنفيذ التدابير الخاصة المؤقتة وتعزيز دور الكيان المكلف برصد الامتثال لهذه القوانين والسياسات.
- وجوب تحديد عقوبات عدم الامتثال وإنفاذها من أجل تفعيل نظام الحصص، مما يعني ضرورة التدريب المنتظم للموظفين في المؤسسات الرقابية الأساسية، من قبيل لجنة الوظيفة العامة ومكتب أمين المظالم ولجنة حقوق الإنسان، على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والأدوات اللازمة للقيام بعملهم.
- إدراج مشاركة المرأة في الإدارة العامة في خطط التنمية الوطنية.
- تقديم تقارير سنوية عامة إلى البرلمان بشأن وضع وتنفيذ القوانين والسياسات المصممة لتعزيز مساواة المرأة في المشاركة ودورها في صنع القرار في الإدارة العامة.
- وضع و/أو تعزيز القوانين والسياسات الخاصة بالتحرش الجنسي وتنفيذها.
- استخدام لغة تراعي المنظور الجنساني في كافة القوانين والسياسات.
- بناء القدرات الوطنية للمساواة بين الجنسين في صياغة القوانين والسياسات ذات الصلة بالإدارة العامة.
- تخصيص موارد وأموال محددة لتقييم حالة مشاركة المرأة في صنع القرار في الإدارة العامة.

2 تشجيع التغيير المؤسسي داخل الإدارة العامة

ينبغي اتخاذ إجراءات ملموسة داخل الإدارة العامة لاستقطاب النساء واستبقائهن وترقيتهن إلى مناصب القيادة وصنع القرار وتغيير الثقافة التنظيمية للإدارة العامة بصورة عامة، وكذلك في الوزارات والوكالات المختلفة. ولذلك يجب على الوزارات ومؤسسات الإدارة العامة وضع خطط عمل محددة تراعي المنظور الجنساني ولا تغير فحسب السياسات والإجراءات، من قبيل التوظيف والموارد البشرية، بل تحدث تغييراً في العقلية والثقافات المؤسسية.

وترد أدناه الخطوات الموصى بها في طائفة من المجالات والتي من شأنها المساعدة على إحداث هذا التحول.

ألف - مواجهة الثقافة العامة في أماكن العمل في الإدارة العامة وإصلاحها

- الإدراج المنهجي للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة داخل الإدارة العامة في مناهج التدريب أثناء الخدمة على جميع المستويات، بما فيها المستويات الإدارية. وإدراج وحدات دراسية بشأن الأطر التنظيمية والقوانين والتخطيط الاستراتيجي المراعي للمنظور الجنساني وأهمية تمثيل المرأة في الإدارة العامة.
- إحداث دورات دراسية قصيرة لكبار المسؤولين المعيّنين والمنتخبين وغيرهم من كبار الموظفين بشأن مسؤولياتهم



لا يقتصر تطوير ثقافة للأداء والحوكمة الرشيدة على القواعد والأنظمة؛ بل يشمل أيضاً تشجيع ثقافة وقيادة تقود بالقدوة.

National Strategic Development Plan 2011-2030, Government of the Democratic Republic of Timor-Leste, p. 185



الجزء الثالث التوصيات الرئيسية

- ومساءلتهم فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين بصفة عامة ومشاركة المرأة والقيادة النسائية في الإدارة العامة بصورة خاصة.
- وضع استراتيجية اتصالات مؤسسية بشأن مشاركة المرأة والقيادة النسائية في الإدارة العامة.
- توعية جميع الموظفين بالتحرش الجنسي وغيره من المضايقات من خلال التدريب الإلزامي وإنفاذ التدابير التأديبية.
- إزالة التحيز الجنسي في اللغة ووضع وتعميم مبادئ توجيهية حول اللغة المراعية للاعتبارات الجنسانية.
- إحداث جوائز وحوافز للإدارات التي تعزز المساواة بين الجنسين بطرق مبتكرة (من قبيل ختم المساواة بين الجنسين).
- التأكيد على أن مساواة المرأة في المشاركة والقيادة في الإدارة العامة هي على الدرجة نفسها من أهمية مشاركتها في الحياة السياسية والقطاع الخاص.
- دعم خطة عمل الأمين العام للأمم المتحدة ذات السبع نقاط بشأن المرأة وبناء السلام التي تتضمن التزامات على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المرأة والإدارة العامة في ظروف ما بعد انتهاء النزاع.
- إيلاء الأولوية لمساواة المرأة في المشاركة ودورها في صنع القرار في أوقات الأزمات والظروف الانتقالية وأوقات التخفيض.
- اتخاذ تدابير محددة للدفاع عن مشاركة الفئات النسائية الممثلة تمثيلاً ناقصاً (الأقليات والشابات والمسنات وذوات الإعاقة ونساء السكان الأصليين وغيرهن) على قدم المساواة ودورها في صنع القرارات.
- ضمان الالتزام السياسي للقيادة السياسية والقيادة في الإدارة العامة على المستويين الوطني ودون الوطني بمساواة المرأة في المشاركة ودورها في صنع القرار والإدارة العامة. وينبغي التأكيد على كل من حقوق المرأة والفوائد التي تعود على الإدارة العامة (والمجتمع على نطاق أوسع) بفضل مساواة المرأة في المشاركة والقيادة.
- النظر في إمكانية إنشاء شبكة من المنسقين على الصعيد الوزاري تُعنى بالمساواة المهنية في كل وزارة، من خلال تكليف موظفين من مراتب عليا كافية لتحويلهم سلطة حقيقية داخل الوكالات المعنية.
- تعزيز الخبرة الفنية وحشد الدعم من المستويات العليا عبر الآليات المؤسسية، ولاسيما الآليات النسائية الوطنية.
- ضمان تزويد الآليات النسائية الوطنية بما يكفي من الموارد والتغطية الإعلامية.
- تحسين التنسيق المؤسسي بين الوزارة أو الوكالة المسؤولة عن الإدارة العامة وتلك المسؤولة عن الشؤون الجنسانية، بما في ذلك إنشاء لجنة رفيعة المستوى للتنفيذ والتنسيق فيما بين الوزارات.
- تحسين التنسيق المؤسسي بين الوزارات أو الوكالات المسؤولة عن الإدارة العامة والمساواة بين الجنسين واللجان البرلمانية المسؤولة عن الحقائق المشابهة.
- تعزيز دور المنسقين المعنيين بالشؤون الجنسانية في مختلف المجالات والقطاعات الحكومية، وتعيينهم هؤلاء المنسقين في حالة عدم وجودهم ودعم التبادل المعرفي فيما بينهم.
- القيام في إطار مشاورات تشاركية داخلية وخارجية، ببحث ومناقشة المسائل التي تؤثر على قدرة المرأة على الوصول إلى مناصب صنع القرار.
- تطبيق التحليل الجنساني على جميع السياسات والممارسات داخل الإدارة العامة.
- إشراك الموظفين الذكور في مبادرات المساواة بين الجنسين لتوسيع نطاق الحد الأدنى المطلوب الذي من شأنه أن يشجع على المزيد من المساواة بين الجنسين وعلى مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار في الإدارة العامة.
- إدراج تقييم للتدابير المتخذة والتقدم المحرز في جميع تقييمات أداء المديرين لتأمين مساواة المرأة في المشاركة ودورها في صنع القرار.
- توفير بناء القدرات في مجال المساواة بين الجنسين لموظفي الإدارة العامة، بما في ذلك على مستوى القيادة.

باء - تنفيذ سياسات داعمة في مجال الموارد البشرية

- رصد أنماط التوظيف وتحديد الفجوات القائمة بين الجنسين، بما في ذلك لفئات محددة من النساء.
- استخدام لغة مراعية للاعتبارات الجنسانية في الإعلانات عن الشواغر وتشجيع النساء صراحة على الترشيح للوظائف.
- تصميم حملات توظيف منتظمة تستهدف المرأة والإعلان عنها.
- تعديل المعايير المحايدة جنسانيا والتي تضر بالمرأة، من قبيل اشتراط عدد من سنوات الخدمة لبلوغ مناصب رفيعة المستوى.
- وضع إجراءات شفافة للتوظيف والترقية.
- توفير دورات تدريبية وبناء قدرات المرأة من شتى الخلفيات التعليمية وغيرها بهدف مساعدتها على اجتياز اختبارات ولوج الوظيفة العامة لإنشاء مجموعة مستمرة من النساء الشابات اللواتي يلجن الإدارة العامة.
- إنشاء قواعد بيانات للنساء المؤهلات داخل الإدارة العامة.
- جعل فرص الترقية والنقل والتنقل أكثر إغراء للمرأة.
- النظر في إمكانية تحديد أهداف وحصص وتدابير داعمة تعجل بإحراز تقدم نحو تحقيق التكافؤ.
- تصميم تدابير مبتكرة لتعزيز التكافؤ بين الجنسين. فعلى سبيل المثال، ريثما تسد فجوات التكافؤ القائمة، يمكن منح التعيينات والترقيات الجديدة للجنس الممثل تمثيلا ناقصا أو إبقاء تلك الوظائف شاغرة. ولعل من بين الأساليب الأخرى اشتراط تولي امرأة لأي منصب من مناصب صنع القرار كانت تنقله امرأة قبل أن يصبح شاغرا .
- استحداث التدريب الإلزامي على المساواة بين الجنسين للقائمين بالتوظيف.
- ضمان التوازن الجنساني في لجان التوظيف والترقية والتعيين في الإدارة العامة متوازنة وتدريبها على قضايا المساواة بين الجنسين.
- معالجة انخفاض معدلات الاستبقاء ومعدلات تداول المرأة على المناصب، ولاسيما داخل الوزارات الاستراتيجية وغيرها من كيانات الإدارة العامة. وينبغي تحليل الأنماط وتجريب الحلول الممكنة. ويمكن أن يشمل ذلك إجراء مقابلات ترك الخدمة مع النسوة اللاتي يتركن الوظيفة العامة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي أثرت على قرارهن، مما قد يشير إلى عقبات تحتاج إلى معالجة.

- مراجعة معايير مدة الخدمة ومطابقة أعمار التقاعد المتفاوتة للنساء والرجال.

جيم - إصلاح عمليات تقييم الأداء

- استعراض نظم التقييم ونظم تقييم الأداء وتحديثها للتحقق من عدم وجود تمييز مباشر أو غير مباشر ضد المرأة.
- تعديل المعايير المرتبطة بالعمر ومدة الخدمة التي تضر بالمرأة.
- فتح معايير الترقية لتمكين النساء المؤهلات من التقدم إلى الوظائف، بما في ذلك من فئات الموظفين غير المعيارية (على سبيل المثال ، الموظفين المتعاقدين).



دال- شجيع التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة لدى المرأة والرجل

- تنظيم "ساعات عمل معقولة" وتطبيقها للمرأة والرجل.
- ضمان عدم جدولة الاجتماعات خارج ساعات العمل الاعتيادية إلا في الحالات الاستثنائية.
- توفير إجازة أمومة وأبوة مرنة.
- اعتماد خيارات عمل مرنة ودعوة المرأة والرجل إلى استخدامها على جميع المستويات.
- توفير الرعاية النهارية أو المساعدة في الوصول إلى مرافق جيدة بأسعار معقولة.
- السماح باستخدام الإجازات المرضية غير المعززة بشهادة طبية لتغطية حالات الطوارئ الأسرية.

هاء - دعم بناء القدرات والتدريب والتطوير المهني لفائدة المرأة

- إجراء تقييم لقدرات المرأة في مجال الإدارة العامة.
- إعطاء الأولوية للمرأة في برامج التدريب والتطوير المهني.
- تنظيم التدريب المأمون وسهل الوصول للمرأة والرجل على حد سواء (على سبيل المثال، مراعاة المكان والزمان).
- ضمان ألا تميز برامج التدريب والتطوير المهني ضد المرأة وفئات محددة من النساء.
- وضع حد أدنى للحصص الجنسانية في فرص التدريب الوطنية والدولية. وتشجيع المرأة على الترشح للتدريب ورصد نسبة النساء اللاتي يتم اختيارهن للتدريب.
- إعادة هيكلة برامج التوظيف والقيادة/التطوير الوظيفي حتى تتمكن جميع النساء (ولاسيما الشابات) من الحصول على قدم المساواة على فرص التدريب الإداري ومباشرة الأعمال الحرة والتدريب التقني والقيادة.
- دعم فرادى الاستراتيجيات، من قبيل التطوير المهني والتدريب الرسمي على القيادة لفائدة الموظفين، بما في ذلك التخطيط الوظيفي والتتبع والرصد والتوجيه والتمرين والتدريب وإعادة التدريب.
- وضع برامج المسار السريع للتعجيل بترقي المرأة إلى المناصب العليا. وينبغي أن تضمن تلك البرامج النظر في طلبات أوسع مجموعة ممكنة من النساء. ويمكن أن يتم تسهيل ذلك من خلال آليات تسمح بترشيح المديرين والنظراء للمرأة، وأيضاً بالإشارة بصورة مباشرة إلى اهتمامها.
- يمكن أن تشمل برامج المسار السريع أيضاً توفير المنح الدراسية للنساء.
- توفير الفرص لخريجات التدريب على القيادة والتدريب المشابه لممارسة مهارتهن الجديدة.
- تطبيق التحليل الجنساني على مناهج التدريب والإجراءات في الوظيفة العامة وإدراج قضايا المساواة بين الجنسين تحديداً وغيرها من قضايا حقوق الإنسان في المناهج الدراسية؛ والتأكد من إدراج خبراء المساواة بين الجنسين في الإشراف على التدريب.
- توفير مبادرات التدريب وبناء القدرات أثناء ساعات العمل.
- الحصول على دعم القادة الذكور الذين يناصرون مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار داخل الإدارة العامة وخارجها.
- تطوير التوجيه وتوفيره للمرأة في الوظيفة العامة على جميع المستويات في السياقات التي تشهد ضعف مؤسسات الإدارة العامة وقدراتها، بما في ذلك سياقات ما بعد انتهاء النزاع.

واو- إنشاء ودعم شبكات الموظفين والتوجيه

- تعزيز النقابات والشبكات المراعية للاعتبارات الجنسية.
- إنشاء شبكات الموظفين وتعزيزها.
- تشجيع القيادات النسائية على توجيه النساء الأخريات، بمن فيهن الشابات والنساء من الفئات المهمشة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً.



زاي- تعزيز البيانات المتوفرة وتحسين البحوث للاعتماد عليها في البرمجة القائمة على الأدلة ووضع السياسات وأعمال الدعوة

- جمع وتحليل المعلومات الكمية والنوعية الشاملة والموثوق بها بشأن طائفة متنوعة من العوامل، بما في ذلك القضايا العامة، التي تؤثر على مشاركة المرأة وقيادتها في الإدارة العامة.
- تصنيف بيانات شتى الفئات النسائية، بما في ذلك حسب الأعمار.
- تطوير آلية عالمية شاملة تجمع البيانات من مختلف البلدان وتحللها بصورة منتظمة.
- تشجيع استخدام استقصاءات الموظفين الحاليين والسابقين (إناثا وذكورا) لجمع معلومات قيمة بشأن القضايا ذات الصلة بالمساواة بين الجنسين.
- تشجيع الأبحاث التي تدرس وضع فئات محددة من النساء المهمشات أو الضعيفات في الإدارة العامة.
- جمع وتحليل الإحصاءات المصنفة حسب الجنس لفهم الآثار المتفاوتة على المرأة ضمن سياق تقليص الإدارة العامة. ويمكن أن تكون تلك البيانات متاحة للعموم ويدرسها المجتمع المدني والدوائر المناهضة للتمييز للقيام، مثلا برصد ما إذا كانت فئة المرأة أو الأبوين العائدين حديثا من إجازات أمومة أو أبوة تشكل عددا غير متناسب من الأعداد الزائدة عن المطلوب.
- وجوب قيام الإدارة العليا بطلب المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها والتصرف بمقتضاها لتحقيق الحصص الجنسانية وتحسين التوازن بين الجنسين. بل يمكن للبلدان أن تنشر ترتيبا سنويا للوزارات حسب مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار.
- إجراء الأبحاث والتقييمات لتقييم أثر التدخلات المختلفة على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة.
- ضمان تغذية نظم الرصد الوطنية ودون الوطنية لآليات التتبع الإقليمية والعالمية، التي لم يتم إنشاؤها بعد.
- ينبغي أن تدعم المشاريع العمل بآليات متسقة للتحليل الجنساني والبيانات المصنفة حسب نوع الجنس في جميع مراحل صياغة السياسة الوطنية ذات الصلة بالوظيفة العامة وتنفيذها.

إقامة روابط أفضل بين مشاركة المرأة على قدم المساواة وقيادتها في الإدارة العامة بخطة وسع نطاقا للمساواة بين الجنسين

يمكن توظيف أوجه التآزر المهمة من خلال ربط المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة مع جهود أوسع نطاقا ترمي إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في المجتمع. ولتحقيق النتائج والمحافظة عليها داخل الإدارة العامة وخارجها، تلزم التوعية بأهمية مشاركة المرأة وصنعها للقرار على قدم المساواة في الإدارة العامة في جملة طائفة واسعة من الأطراف ذات المصلحة خارج الإدارة العامة، بما في ذلك المشرعون والسلطة القضائية ومنظمات المجتمع المدني والمجموعات النسائية والمنظمات الدينية والقطاع الخاص والشباب (إناثا وذكورا) والمجتمع بصفة عامة. ومن الأساسي اعتماد نهج شمولية وبذل جهود أكبر للتنسيق.

أف - دعم تعليم المرأة وتأهبها للحياة الوظيفية في الوظيفة العامة، مع التركيز على الشباب

- تعزيز المساواة في التعليم بين الفتيات والفتيان، والشابات والشبان، في المستويات الابتدائية والثانوية والعالية، وتوفير الحوافز للمدارس والأسر لإبقاء الفتيات في المدرسة.
- دعم الجامعات والمدارس والمعاهد المهنية والمدارس والمعاهد النظامية لتعزيز المساواة بين الجنسين.
- اتخاذ خطوات ملموسة، بما في ذلك توفير المنح الدراسية والزمالات وبرامج القيادة والتدريب للشابات.
- معالجة المساواة بين الجنسين في الخيارات التعليمية وإدماج مسائل المساواة بين الجنسين، من قبيل مشاركة المرأة في الحياة العامة والأدوار القيادية، في المناهج الدراسية للمدارس الابتدائية والثانوية.
- دعم المدارس الثانوية والجامعات لبناء قدرات الطالبات الشابات بوصفهن موظفات وصانعات قرار وقياديات في المستقبل.

باء- وضع خطط وطنية للمساواة بين الجنسين معززة باستراتيجيات محددة وآليات تنفيذية

- دعم البلدان في تطوير رؤية واستراتيجيات واضحة من أجل الإصلاحات الرامية إلى المساواة بين الجنسين ودمج المساواة بين الجنسين في قضايا الإدارة العامة في خطط العمل والاستراتيجيات الوطنية، وذلك اعتبارا لما لاتباع النهج الشاملة في المساواة بين الجنسين من فعالية أكبر.
- توظيف التضامن بين الجهود المبذولة لتعزيز المشاركة السياسية للمرأة ومساواة المرأة في المشاركة وصنع القرار في الإدارة العامة.
- تحديد أوجه التآزر المحتملة بين مبادرات البرلمانيات والقيادات النسائية في الإدارة العامة وتبادل الدروس المستفادة.
- التتبع المنتظم للاعتمادات المالية المخصصة للمساواة بين الجنسين، بما في ذلك في الإدارة العامة.





جيم- تعزيز الإشراف والرصد والتقييم والمساءلة على الصعيد الوطني

- إدراج المساواة بين الجنسين ودور المرأة في صنع القرار في الإدارة العامة في ولاية لجان المساواة بين الجنسين، ومكاتب أمناء المظالم ومجالس المساواة ولجان حقوق الإنسان و/أو غيرها من اللجان أو المؤسسات المكلفة بولاية الإشراف.
- يشكل انعدام القدرة الكافية على الإشراف في الكثير من السياقات عائقاً يحول دون تجسير الهوية الفاصلة بين السياسة والممارسة. ويلزم أن تكون مؤسسات المساواة بين الجنسين مزودة بالموارد وقادرة على العمل بفعالية وبإدانة للعيان.
- تعزيز قدرات المجتمع المدني وأدواره، بما في ذلك الأوساط الأكاديمية ووسائل الإعلام، للمشاركة في آليات وعمليات الرصد والمساءلة.
- دعم اللجان البرلمانية المعنية بالمساواة بين الجنسين والتي لها صلة بها للدعوة إلى تعميم المنظور الجنساني في الإدارة العامة ورصده بانتظام، بما في ذلك مشاركة المرأة ودورها في صنع القرار في الإدارة العامة.



UN Photo/Albert González Farran ©

دال - دعم الشبكات ومنتديات ذوي المصالح المتعددين لتبادل المعارف والخبرات

- تعزيز الشبكات النسائية داخل الإدارة العامة والمجتمع المدني وفيما بينهما.
- تصميم حملات دعوة وإقامة منتديات تبادل المعارف وشراكات ذوي المصالح المتعددين للنهوض بالمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة وضمان عرض القضية في المحافل والمؤتمرات مع الخبراء وصناع القرار. وهذا ما من شأنه أن يساعد على فهم أعمق للعقبات والقضايا المطروحة ويؤدي إلى تبادل الخبرات. وقد تساعد هذه الإجراءات في توليد الزخم والمطالبة بالتغيير من داخل قيادات الإدارة العامة، وكذلك من داخل المحافل الأخرى ذات الصلة.
- الانخراط في التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي بشأن الممارسات الجيدة والدروس المستفادة والابتكارات الواعدة.
- تشجيع إدخال البيانات والممارسات الجيدة بشأن مشاركة المرأة وقيادتها في الإدارة العامة في التقارير العالمية والإقليمية عن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، من قبيل التقرير العالمي حول الفجوة الجنسانية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي.
- تشجيع تعميم مشاركة المرأة ودورها القيادي في الإدارة العامة في عمل لجنة خبراء الأمم المتحدة المعنية بالإدارة العامة وغيرها من الأجهزة ذات الصلة.

ها- تشجيع التغطية الإعلامية للمرأة والمساواة بين الجنسين في وسائل الإعلام التقليدية ووسائل التواصل الاجتماعي

- الدعاية للنماذج النسائية الناجحة والملمهة في الإدارة العامة والحكومة وقطاع الشركات.
- إنشاء وتمويل جوائز تبرز القضية وتغطي إعلامياً النساء الناجحات وتجاربهن.
- المشاركة في جوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة من أجل تقديم خدمات تراعي الاعتبارات الجنسانية والنظر في إمكانية إنشاء جائزة جديدة للمنجزات المحققة في مشاركة المرأة وإسهامها في صنع القرار على قدم المساواة في الإدارة العامة.

- تطوير شراكات ذوي المصالح المتعددين مع وسائل الإعلام وإحداث حملات لوسائل (بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي) تضع قضية المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة في صدارة اهتمام الجمهور وتشجع المزيد من النساء على الانضمام إلى الوظيفة العامة.
- دعم الآليات الوطنية للمساواة بين الجنسين للعمل مع وسائل الإعلام بغرض التصدي للقوالب النمطية الجنسانية في أماكن العمل.
- إنشاء شبكات غير رسمية من الصحفيات والصحفيين المناصرين للمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.
- التعرف على القيادات المرموقة في القطاعين العام والخاص (من الذكور والإناث) والعمل معها لنصرة المساواة بين الجنسين في وسائل الإعلام (بما في ذلك وسائل الإعلام المملوكة للدولة).

دور البرنامج الإنمائي وقيمه المضافة: المدخل الاستراتيجية الرئيسية

4

للكثير من الجهات الفاعلة الوطنية والإقليمية والدولية، بما فيها البرنامج الإنمائي، دور حيوي يمكن أن تقوم به في دعم مشاركة المرأة وصنعها للقرار على قدم المساواة في الإدارة العامة. وبالنظر إلى ولاية البرنامج الإنمائي، وأهمية هذه القضية وضرورة زيادة الاهتمام بها ودعمها، أولى البرنامج الأولوية تحديدا لمشاركة المرأة في صنع القرار، بما في ذلك في السلطة التنفيذية، في خطته الاستراتيجية (2014-2017)¹⁶³ واستراتيجيته للمساواة بين الجنسين (2014-2017) "المستقبل الذي ننشده: الحقوق والتمكين".

وتؤكد استراتيجية الشباب للبرنامج الإنمائي (2014-2017) على أهمية تعميم المنظور الجنساني فيما يتصل بالمشاركة الاقتصادية والمدنية والسياسية للشباب وتمكينه. والأمر المحوري في هذه المهمة هو توظيف أوجه التآزر مع الدعم الحالي الذي يوفره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لإصلاح الإدارة العامة وخطه المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والمشاركة السياسية للمرأة في نطاقها الأوسع. ولدى البرنامج الإنمائي تغطية برنامجية وحضور جغرافي واسع يمكنه من دعم الشركاء الوطنيين والإقليميين في تنفيذ التوصيات. ويسهم البرنامج الإنمائي أيضا بقيمة مضافة كبيرة في المجالات المذكورة أدناه.

ألف - دعم جمع المعلومات وتحليلها لاستخدامها في وضع السياسات والبرمجة والدعوة

- ◀ يقوم البرنامج الإنمائي بتحديد الشركاء الذين يتعين العمل معهم من أجل وضع منهجية لجمع البيانات في جميع أنحاء العالم بشأن المرأة في مناصب صنع القرار في الإدارة العامة. ومن شأن آلية التتبع هذه توفير بيانات قابلة للمقارنة على الصعيد الوطني والإقليمية والعالمية.
- ◀ على المستوى الوطني، يمكن للبرنامج الإنمائي دعم إنشاء أرضية (من قبيل قاعدة بيانات) تكون مركزا وثائقيا للأحكام الدستورية والقوانين والأنظمة والسياسات والتدابير الملموسة المتخذة ذات الصلة والممارسات الجيدة التي تتصل بتعزيز مشاركة المرأة ودورها القيادي على قدم المساواة في الإدارة العامة.
- ◀ يمكن للبرنامج الإنمائي دعم الأبحاث المبتكرة وإصدار البيانات والمعارف ونشر المعلومات وتبادلها بشأن هذا المجال المهم بل والمهم.

163. بصفة خاصة الناتج 4 من الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي، (2014-2017).

- ← سيُشجع البرنامج الإنمائي ويدعم إدماج مشاركة المرأة وقيادتها في الإدارة العامة وخارجها في أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ووثائق البرامج القطرية والسياسات الوطنية (المتعلقة بالشباب مثلا) وبرامج واستراتيجيات البرنامج الإنمائي.
- ← سيسهل البرنامج الإنمائي فهما أفضل وأدق للتدابير الخاصة المؤقتة الملائمة لسياقات محددة.

دال - دعم مزيد من الاستعداد التنظيمي

- ← من أجل القيادة بالقوة، يجب على البرنامج الإنمائي تكثيف التقدم الداخلي المحرز في تمكين المرأة والتكافؤ بين الجنسين. وقد شرع البرنامج الإنمائي في تنفيذ استراتيجية جديدة للتكافؤ بين الجنسين ويعمل على ضمان التزام جميع الموظفين بثقافة مؤسسية داعمة للمساواة بين الجنسين والمساهمة فيها.¹⁶⁴
- ← سيقوم البرنامج الإنمائي بمواصلة تطوير القدرات الداخلية من خلال تقديم تدريب مخصص بشأن موضوع مشاركة المرأة في صنع القرار. ويمكنه أيضا توظيف أوجه التآزر عبر مختلف المجالات البرنامجية للبرنامج الإنمائي لتعميق فهم النهوض بمشاركة المرأة في صنع القرار.
- ← سيقوم البرنامج الإنمائي بتحديد مناصرات ومناصرين داخليين ووضع قائمة بأسماء خبراء بشأن مشاركة المرأة ودورها القيادي في الإدارة العامة وإصلاحات الوظيفة العامة المراعية للمنظور الجنساني لدعم السياسات والبرامج في المكاتب القطرية والشركاء على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية.
- ← سيخصص البرنامج الإنمائي موارد ملموسة (بشرية ومالية) لتنفيذ المكونات ذات الصلة بتعزيز مشاركة المرأة ودرها في صنع القرار في الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي (2014-2017). وستكون المساهمات المباشرة بقدر أكبر لمبادرة المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة في الناتج 4 من الخطة الاستراتيجية، الذي يدعو المنظمة إلى التعجيل بإحراز تقدم في تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (ولاسيما، في مناصب صنع القرار في جميع فروع الدولة ومناصب صنع القرار لفائدة المرأة في عمليات بناء السلام). ومن شأن هذا العمل أن يسهم أيضا في تنفيذ البرنامج الإنمائي للناتج 2 (تلبية توقعات المواطنين من حيث إسماع صوتهم والتنمية وسيادة القانون والمساءلة عن طريق نظم للحوكمة الديمقراطية المتينة) والناتج 3 (تعزيز البلدان للمؤسسات بغرض تعميم الاستفادة من الخدمات الأساسية تدريجيا).

164. إجمالاً، 50 في المائة من موظفي البرنامج الإنمائي نساء غير أنه إذا كانت المرأة ممثلة تمثيلاً جيداً في صفوف موظفي المستوى العام، بما في ذلك على مستوى المبتدئين، فإن ثمة فجوات بين الجنسين في المستويين المتوسط والأعلى. وتُترواح استراتيجية البرنامج الإنمائي المحدثة للتكافؤ بين الجنسين (2014-2017) بضعة إجراءات لاستقطاب الموظفين واستبقائهم وترقيتهم. ومن هذه الإجراءات: المرونة في السياسات الخاصة "بالأقدمية في الوظيفة" لتوفير الفرص للنساء للترشح لمناصب ف 4/5- بعد سنتين فقط من عملهن في أحد مراكز العمل؛ وتدابير توظيف خاصة للمكاتب التي تنخفض فيها نسبة الموظفين إلى ما دون 45 في المائة، بما في ذلك فتح مجموعات المرشحات للنساء فقط؛ واشتراط أن تعالج جميع المكاتب التكافؤ بين الجنسين من خلال توفير خيارات التقاعد للرجال وتقديم تقرير عن هذه المسألة عندما تقوم بإعادة موازنة قدراتها خلال فترات القيود المالية؛ واشتراط قيام جميع المديرين بتشجيع ثقافة عمل شاملة للجميع.



باء - توظيف قدرة البرنامج الإنمائي على عقد الاجتماعات لبناء شراكات وطنية وإقليمية وعالمية قوية

- ← بإمكان البرنامج الإنمائي دعم العمل الرامي إلى تغيير الثقافات التنظيمية والآليات داخل الإدارة العامة والمعايير الاجتماعية من أجل تعزيز المساواة والتكافؤ بين الجنسين، ولاسيما على مستويات صنع القرار.
- ← يمكن للبرنامج الإنمائي إنشاء محفل/شبكة عالمية من الممارسين وصناع القرار والخبراء والموظفين والمناصرين للدعوة لهذه القضية الناشئة وتسهيل المعرفة وتبادل الممارسات الجيدة والترويج للصور الإيجابية للقيادات النسائية.
- ← وعن طريق توظيف دور البرنامج الإنمائي بوصفه شريكا موثوقا به ونزيها ورائدا في التنمية، يمكن للبرنامج دعم وتسهيل الحوار والمنتديات والنقاش والمشاورات المعقودة على الصعيد العالمية والإقليمية والوطنية ودون الوطنية والتي تشمل طائفة من الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك الإدارات العامة ومنظمات وشبكات الشببية وشبكات الموظفين ووزراء الخدمات العامة ومنظومة الأمم المتحدة والمجتمع المدني (بما في ذلك المجموعات النسائية والمنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص ووسائل الإعلام) وذلك بهدف تعزيز فهم أكبر لمشاركة المرأة ودورها في صنع القرار على قدم المساواة في الإدارة العامة والالتزام بذلك.
- ← يمكن للبرنامج الإنمائي تسهيل إنشاء شراكات استراتيجية ودعمها على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية. ويمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التركيز على تطوير التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في هذا المجال الناشئ من العمل لتحقيق أقصى قدر ممكن من المنافع والتوسط للحصول على المعرفة، بما في ذلك بشأن مبادرات ابتكارية لتطوير القدرات والقيادة يجري تجربتها وتنفيذها، ويمكن له تسهيل التبادل بين الدول النامية.

جيم- استخدام خبرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحضوره العالمي للترويج للسياسات والبرمجة على الصعيد القطري

- ← تدعو المرحلة 2 من مبادرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة إلى إجراء دراسات حالات فردية قطرية إضافية للمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة ودعم تجريب التوصيات التي تنتبثق عن دراسات الحالات الفردية القطرية وعن هذا التقرير العالمي.
- ← يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقديم المساعدة التقنية لتعديل القوانين ورسم السياسات وتصميم تدابير خاصة مؤقتة وتنفيذها وتنسيق الآليات داخل الإدارة العامة وتطوير خطط التكافؤ بين الجنسين ودعم التغيير المؤسسي والثقافي في الإدارة العامة والوزارات المستهدفة.
- ← بإمكان البرنامج الإنمائي دعم بناء القدرات على كافة المستويات، بما في ذلك المساعدة في صوغ وتنفيذ خطط التدريب وبناء القدرات الإلكترونية والمسارات السريعة للمرأة في الإدارة العامة، ولاسيما النساء اللواتي يقمن بأدوار صنع القرار، بمن فيهن الشابات.
- ← يمكن للبرنامج الإنمائي دعم تعزيز بناء قدرات المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة وتعميم المساواة والتكافؤ بين الجنسين في تدريب الوظيفة العامة.
- ← سيقوم البرنامج الإنمائي بوضع إرشادات عملية في مجال السياسة العامة بشأن كيفية تعزيز قيادة المرأة وتهيئتها للخدمة العامة.



وعلى الصعيد العالمي، أُحرز تقدم كبير في تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على النحو المنصوص عليه في اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. غير أنه لا يزال الكثير مما يتعين القيام به، بما في ذلك داخل الإدارة العامة. ولا بد من توفير إرادة سياسية متواصلة وتحديد الأولويات على الصعيد الوطني والإقليمية والعالمية. ويدعو هذا العمل طائفة من ذوي المصلحة إلى الدعم والتعاون الفعليين، بما في ذلك الإدارات العامة والموظفون، والحركات النسائية والمشرعون والجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة ذات الصلة ومنظمات المجتمع المدني والشركاء الآخرون.

ومن خلال الجهود والاستثمارات المتواصلة على مر الزمن، يمكن أن يصبح تحقيق المساواة والدور القيادي للمرأة في الإدارة العامة واقعا عالميا. وهذا ما سيعود بالنفع العميم على المرأة نفسها وأسررتها ومجتمعها، وعلى الإدارة العامة وبلدها.



المرفق 1: تعريفات عملية

اعتمدت التعريفات الواردة أدناه لأغراض هذا التقرير.

الجنسانية: السمات والفرص الاجتماعية المرتبطة بكون الشخص ذكرا أو أنثى والعلاقات بين المرأة والرجل والفتاة والفتى، وكذلك العلاقات فيما بين النساء والعلاقات فيما بين الرجال. وتستوعب هذه الخصائص والفرص والعلاقات اجتماعيا وتلقن عن طريق عمليات التنشئة. وهي محددة بسياق/زمن ومتغيرة. وتحدد الجنسانية ما هو متوقع ومباح وذو قيمة لدى المرأة أو الرجل في سياق معين. وفي معظم المجتمعات ثمة اختلافات وفوارق بين المرأة والرجل في المسؤوليات المسندة والأنشطة المضطلع بها والوصول إلى الموارد والتحكم فيها، إضافة إلى فرص صنع القرار. وتعد الجنسانية جزءا من السياق الاجتماعي الثقافي. وتشمل المعايير الأخرى للتحليل الاجتماعي الثقافي الطبقة والعرق ومستوى الفقر والمجموعة الإثنية والعمر.¹⁶⁵

المساواة بين الجنسين: هي مساواة المرأة والرجل والفتاة والفتى في الحقوق والمسؤوليات والفرص. ولا تعني المساواة أن المرأة والرجل سيصبحان متشابهين تماما بل تعني أن حقوق المرأة والرجل ومسؤولياتهما وفرصهما لن تتوقف على كون أحدهما ذكرا أو أنثى. وتعني المساواة بين الجنسين مراعاة مصالح المرأة والرجل وأولوياتهما، والاعتراف بتنوع مختلف فئات النساء والرجال. والمساواة بين الجنسين ليست قضية المرأة ولكنها ينبغي أن تهم الرجل والمرأة وتستوجب مشاركتها الكاملة. وتعتبر المساواة بين المرأة والرجل قضية من قضايا حقوق الإنسان وشرطا مسبقا ومؤشرا للتنمية المستدامة التي محورها الناس.¹⁶⁶

تعميم مراعاة المنظور الجنساني: هو عملية تقييم ما ينعكس على المرأة والرجل من آثار مترتبة على أي إجراءات مقررة، بما في ذلك التشريعات أو السياسات أو البرامج في جميع المجالات وعلى كافة المستويات. فهو استراتيجية لجعل شواغل المرأة والرجل وتجاربهما بعدا مندمجا في تصميم وتنفيذ ورصد وتقييم السياسات والبرامج في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بغرض الاستفادة من المرأة والرجل على قدم المساواة وتفادي إدامة عدم المساواة. والغاية النهائية هي تحقيق المساواة بين الجنسين.¹⁶⁷

التكافؤ بين الجنسين: هو تساوي أعداد الرجال والنساء على جميع مستويات المراتب.

السقف الزجاجي: حواجز مصطنعة غير مرئية، تنشأ عن أشكال التحيز السلوكي والتنظيمي، التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب التنفيذية العليا.¹⁶⁸

الجدار الزجاجي: حواجز مصطنعة غير مرئية تعكس التفرقة الوظيفية للمرأة. "فالمديرات يتركزن في الغالب في قطاعات معينة. وفي المنظمات الكبيرة التي تمكنت فيها المرأة من الوصول إلى المناصب الإدارية الرفيعة، غالبا ما يقتصر دورها على مجالات لها أهمية محورية أو إستراتيجية أقل بالنسبة للمنظمة، من قبيل مجالي الموارد البشرية والإدارة. وما يزال من الصعب للغاية على المرأة التحرك أفقيا إلى مجالات استراتيجية من قبيل تطوير المنتجات أو المالية، ومن ثم نحو الأعلى عبر المسارات المركزية إلى المناصب التنفيذية المهمة في الهيكل الهرمي الذي يطبع المنظمات الكبيرة. وتسمى تلك الحواجز أحيانا "الجدار الزجاجية".¹⁶⁹

OSAGI, Gender Maintreaming: Strategy for Promoting Gender Equality Document, (2001). 165. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>

166. المرجع نفسه.

167. المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي لعام 1997: A/52/3، الفصل الرابع، "جلسة خاصة بشأن تعميم مراعاة المنظور الجنساني" 18 أيلول/سبتمبر 1997.

Linda Wirth, (ILO), 2001, "Breaking through the glass ceiling: Women in management." <http://dspace.cigilibrary.org/jspui/>. 168

.bitstream/123456789/21576/1/Breaking%20through%20the%20glass%20ceiling%20Women%20in%20management.pdf?1

169. المرجع نفسه، الصفحة 45.

الإدارة العامة: هي أجهزة السلطة التنفيذية للدولة وإجراءاتها على المستوى المركزي/الوطني والمستوى الإقليمي والمستوى المحلي، ويتناول هذا التقرير المستوى الوطني في المقام الأول.

النساء في مناصب صنع القرار في الإدارة العامة: هن نساء يتم تحديدهن باعتبارهن يتولين مناصب لصنع القرار أو أدواراً قيادية غير انتخابية في:

- التقارير الأخيرة للحكومات الوطنية (بما في ذلك التقارير المقدمة إلى اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة والتقارير المقدمة في إطار الردود على استبيانات استعراض تنفيذ منهاج عمل بيجين بعد 15 سنة من اعتماده؛
- واستراتيجيات إصلاح الإدارة العامة؛
- واستراتيجيات المساواة بين الجنسين والوثائق المشابهة؛
- وتعدادات الوظيفة العامة؛
- وقواعد بيانات الموارد البشرية في الوزارات.

وعند عدم توفر تلك المعلومات، يستخدم التقرير مشاركة المرأة على مستوى الوكيل الدائم، أو المدير العام أو أقرب مستوى مماثل بمثابة مؤشر تمثيلي.

المضايقة والتحرش الجنسي في مكان العمل: المضايقة في مكان العمل هو أي سلوك غير لائق وغير مرغوب فيه يقوم به أحد الموظفين أو الأفراد من غير الموظفين ضد موظف آخر أو فرد آخر من غير الموظفين أو مجموعة من هؤلاء ويتسبب له في إساءة أو إهانة أو يعقل أن يكون من المتوقع أن يتسبب له في إساءة أو إهانة أو يعتبر كذلك. والتحرش الجنسي هو أي إيحاء جنسي غير مرغوب فيه أو طلب خدمات جنسية أو سلوك لفظي أو جسدي أو حركة ذات طابع جنسي أو أي سلوك آخر ذي طابع جنسي يتسبب للغير في إساءة أو إهانة أو يعقل أن يكون من المتوقع أن يتسبب له في إساءة أو إهانة أو يعتبر كذلك.¹⁷⁰

170. UNDP, 2010, HR User Guide, "Workplace Harassment & Abuse of Authority," www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/UNDP_Policy_on_Workplace_Harassment_and_Abuse_of_Authority.May_2012.pdf



المرفق 2: مصادر الجدول 1

مشاركة المرأة في الإدارة العامة				
البلد	الرتب الإجمالي أو الرتب العليا	السنة	اسم الدراسة/التقرير	الجهة التي أجرتها
أفريقيا				
بنين	الإجمالي	2011	تعداد الموظفين	وزارة العمل والوظيفة العامة
	الرتب العليا	2012	تعداد الموظفين	وزارة العمل والوظيفة العامة
بوتسوانا	الإجمالي	2012	المستخدمون حسب التربة والجنس	Infinium HR
	الرتب العليا	2009	الأهداف الإنمائية للألفية في بوتسوانا تقرير مرحلي	وزارة المالية والتخطيط الإنمائي، الأمم المتحدة
بوروندي	الرتب العليا	2010	التمثيل الضعيف للمرأة في أجهزة صنع القرار	مرصد الحمل الحكومي
الكاميرون	الرتب العليا	2010	الصورة الإحصائية للمرأة والرجل في الكاميرون	حكومة الكاميرون
غامبيا	كلاهما	2007	استقصاء مكتب شؤون المرأة (2007)	مكتب شؤون المرأة في غامبيا
مالي	كلاهما	2009	تقييم العمالة	المديرية الوطنية للوظيفة العامة وشؤون الموظفين
نيجيريا	كلاهما	2006	التقرير الدوري السادس المقدم للجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة	حكومة نيجيريا
جنوب أفريقيا	كلاهما	2011	جمعية سيدات الأعمال في جنوب أفريقيا تعداد المرأة في المراكز القيادية	جمعية سيدات الأعمال في جنوب أفريقيا
أوغندا	كلاهما	2011	التعميم رقم 2	وزارة الوظيفة العامة، وحدة رصد جدول الرواتب
الدول العربية				
الأردن	كلاهما	2010	التقرير السنوي	ديوان الخدمة المدنية
المغرب	كلاهما	2009	إحصاءات الموظفين حسب القطاعات الوزارية الإدارة	وزارة تحديث القطاعات العامة
عمان	كلاهما	2007	التقرير الدوري الأول المقدم للجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة	حكومة عمان
الصومال: صوماليلاند	الإجمالي	2006	استقصاء الوظيفة العامة	
	الرتب العليا	2011	مقابلة مع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
الصومال: بونتلان	الإجمالي	2012	تعزيز برنامج التطوير المؤسسي	المكاتب القطرية
	الرتب العليا	2011	مقابلة مع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
تونس	كلاهما	2011	Les femmes dans le gouvernement, gendérisation des politiques publiques dans la région MENA: Conférence de haut niveau	خولة لعبيدي
آسيا والمحيط الهادئ				
أفغانستان	الإجمالي	2009-10	لجنة الإصلاح الإداري المستقل والوظيفة العامة	إدارة شؤون الوظيفة العامة، مديرية الشؤون لجنسانية
	الرتب العليا	2004	لجنة الإصلاح الإداري المستقل والوظيفة العامة	إدارة شؤون الوظيفة العامة، مديرية الشؤون لجنسانية
بنغلاديش	الإجمالي	2008		وزارة الإدارة العامة
	الرتب العليا	2010	وزارة الإنشاء في الكتاب الإحصائي لبنغلاديش	مكتب الإحصاءات لبنغلاديش
كمبوديا	كلاهما	2011		أمانة الدولة لشؤون الوظيفة العامة
الهند	الإجمالي	2006	إحصاءات بشأن المرأة والرجل في الهند (2010)	المرأة والرجل في الهند
	الرتب العليا	2009	تمثيل المرأة في المجلس المركزي للوزراء	إحصاءات بشأن المرأة في الهند (2010)

البلد	الرتب الإجمالي أو الرتب العليا	السنة	اسم الدراسة/التقرير	الجهة التي أجرتها
آسيا والمحيط الهادئ				
إندونيسيا	كلاهما	2011	المرأة في الوظيفة العامة حسب الرتبة	الهيئة الوطنية للوظيفة العامة
نيبال	الإجمالي	غير متاحة		نظام معلومات موظفي نيبال
	الرتب العليا	2007	إدماج المرأة ومشاركتها في الوظيفة العامة النيبالية	ن. كيتاباخانا، وزارة الإدارة العامة
تيمور-ليشتي	الإجمالي	2010	مشاركة المرأة في الوظيفة العامة لتيمور-ليشتي في عام 2010	بعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور-ليشتي
	الرتب العليا	2010	الخطة الإنمائية الاستراتيجية الوطنية	حكومة تيمور-ليشتي
فانواتو	الإجمالي	2011	تقرير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية	كتب مفوض الخدمة العامة
	الرتب العليا	2003	التقارير الدورية الجامعة الأول والثاني والثالث الموجهة إلى اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة	حكومة فانواتو
أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي				
شيلي	الإجمالي	2007-09	أجراء القطاع الاقتصادي (الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي الإجباري)	معهد الإحصاءات
	الرتب العليا	2009	التنمية البشرية في شيلي: الفوارق بين الجنسين	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
كولومبيا	كلاهما	2011		حسابات مستشار البرنامج الإنمائي، استنادا إلى بيانات من وزارة الإدارة العامة
كوستاريكا	الإجمالي	2012	الجدول: التوازن بين الجنسين في الإدارة العامة الكوستاريكية 2010 - 2012	المعهد الوطني لإحصاءات كوستاريكا
	الرتب العليا	2009	مشاركة المرأة في إدارة القطاع العام تعريف غير واضح لمناصب صنع القرار	Sistema de Indicadores Estadísticos de Género – SIEG
المكسيك	الإجمال	2010	الإحصاءات المتعلقة بالإدارة العامة	المعهد الوطني للإحصاءات والجغرافيا
	الرتب العليا	2011		وفرها للمستشار الوطني للبرنامج الإنمائي المعهد الوطني لشؤون المرأة
أوروبا ورابطة الدول المستقلة				
ألبانيا	كلاهما	2011	الاستراتيجية الوطنية للمساواة بين الجنسين والحد من العنف الجنساني 2011-2015	إدارة الاستراتيجية والتنسيق بين المانحين
أذربيجان	كلاهما	2011	توزيع العاملين المتقاعدين لمناصب في الوظيفة العامة	المرأة والرجل في أذربيجان
كرواتيا	الإجمالي	2011	المرأة والرجل في كرواتيا	المكتب الكرواتي للإحصاءات
	الرتب العليا	2009-10		مكتب المساواة بين الجنسين
كازاخستان	كلاهما	2009	المرأة والرجل في كازاخستان	وكالة الإحصاءات بجمهورية كازاخستان
كوسوفو	كلاهما	2011		وزارة الإدارة العامة والمكتب القطري للبرنامج الإنمائي
قيرغيزستان	كلاهما	2011	المرأة والرجل في قيرغيزستان	المكتب الإحصائي الوطني لجمهورية قيرغيزستان
رومانيا	كلاهما	2011		وفرته الوكالة الوطنية للموظفين بناء على طلب للمستشار الوطني للبرنامج الإنمائي
أوكرانيا	كلاهما	2011	مشاركة المرأة في السياسة وصنع القرار في أوكرانيا صندوق المرأة الأوكرانية	اللجنة الإحصائية الحكومية لأوكرانيا
ملحوظة: البلدان الواردة بخط بارز هي بلدان دراسات الحالات الإفرادية لمبادرة المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة				



المرفق 3: ثبت المراجع والوثائق التي تمت الاستعانة بها

1. Aasrud, Rigmor. Norwegian Minister of Government Administration, Reform and Church Affairs. Intervention in the Hearing: "Quotas for Gender-Balanced Public Administration?" Hosted by the High-level Group on Gender Equality and Diversity, European Parliament. Brussels: March 2011.
2. Asian Development Bank (ADB). "Asian Development Bank Support for Gender and Development - Phase II: Results from Country Case Studies." Report 2010.
3. ADB. "Gender tool kit: Public sector management." The Philippines: 2012.
4. ADB. "Overview of Gender Equality and Social Inclusion in Nepal." Report, 2010.
5. ADB and UNIFEM. "Gender and Nation Building in Timor-Leste: Country Gender Assessment." 2005.
6. African Training and Research Centre in Administration for Development (Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement - CAFRAD). "Conference on Strengthening Women Capacities in Administration, Governance and Leadership," Tangier: March, 2009. www.gewamed.net/index.php?mod=events&idc=1&idp=51.
7. Agency for the Modernisation of Public Administration. "Employment in the Danish State Sector." 2011.
8. Albania, Institute of Statistics. "Women and Men in Albania 2008."
9. Alkadry, M.G. and L. E. Towers. "Unequal Pay: The Role of Gender." *Public Administration Review*. November/December 2006.
10. AllAfrica.com. "South Africa: Allocate Percentage of Budget to Women - Xingwana." Web article. 24 February 2012. www.allafrica.com/stories/201202240315.html.
11. Anastasopoulos, V., and A.H. Brown, L. D. Brown. "Women on Boards: Not Just the Right Thing...But the 'Bright' Thing." Conference Board of Canada. June 2002. www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=374.
12. Arab Women's Leadership Institute. The Standards Series. Volume One: *Achieving Success as Civil Servants*. 2011.
13. AUSAID. "Gender Equality in Australia's Aid Program - Why and How." Report, 2007.
14. Australia. "Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency." Australian Census of Women in Leadership. 2010.
15. Australian Bureau of Statistics. "Women Still Under-Represented in Positions of Leadership." Media Release, 30 January 2013. www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mediareleasesbyCatalogue/E120C5D9FBAF1BADCA257BD300144E80.
16. Australian Human Rights Commission. "Women in leadership." www.humanrights.gov.au/sex_discrimination/programs/women_leadership.html.
17. Austria. Ministry for Gender Equality and the Civil Service. National Action Plan for Gender Equality in the Labour Market (2008 - 2013).
18. Austria. Ministry for Gender Equality and the Civil Service. "Welcome to the topic 'Women and Equality' of the Federal Minister for Women and the Civil Service." Website. www.bundeskanzleramt.at/site/6811/default.aspx.
19. Barber, Brendan. "Public Sector Job Cuts Hit Women First." *The Guardian*. 13 March 2010. www.guardian.co.uk/commentisfree/2010/mar/13/public-sector-job-cuts-women.
20. Barker, Alex. "'Depressing' lack of senior women in civil service." *Financial Times*. 12 August 2009.

21. Barnett, J. and J. Volk. "Corporate Advantage: How Women Leaders Elevate the Bottom Line." U.S. Department of State, Bureau of Economic and Business Affairs. 1 March 2012. www.state.gov/e/eb/rls/othr/2012/184988.htm.
22. BaseRealignmentandClosureCommission(BRAC)DevelopmentInstitute. "Pathways of Women's Empowerment." www.bracdevelopmentinstitute.org/content/pathways-women%E2%80%99s-empowerment.
23. Bearfield, D.A. "Equity at the Intersection: Public Administration and the Study of Gender," *Public Administration Review*, 69: 383-386. doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.01985. 2009.
24. Boman, A. "Gender Mainstreaming in Practice: Gender Impact Assessments." Presentation for the European Institute for Gender Equality, 2013. <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/GM-21-22-Nov-2013-Ann%20Boman%20Final.pdf>.
25. Bosnia and Herzegovina. Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina. "Women and Men in Bosnia and Herzegovina." 2009.
26. Bosnia and Herzegovina. Law on Gender Equality in Bosnia and Herzegovina. 2003, amended 2009.
27. Bosnia and Herzegovina. Office of the PAR Coordinator. "System Review of Public Administration Institutions in BiH." 2005.
28. Brasilia Consensus. Note. Adopted at eleventh session of the Regional Conference on Women in Latin America and the Caribbean. 2011.
29. Brazilian National School of Public Administration (ENAP). "Gender, race and leadership skills in the Federal Public Service." 2005.
30. Briggs, Biobele Richards. "Problems of Recruitment in Civil Service: Case of the Nigerian Civil Service," *African Journal of Business Management*, Vol. 1(6). 2007.
31. Bryer, T.A. "Toward a Relevant Agenda for a Responsive Public Administration," *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006.
32. Business NZ, Institute of Directors New Zealand and Ministry of Women's Affairs. "Women on Boards: Why Women on Company Boards are Good for Business." May 2009.
33. Business Women's Association (BWA). South African Women in Leadership Census 2011.
34. CAFOB (grouping of women's associations and civil society in Burundi). "Evaluation of Gender Expertise and Support Institutions for the Promotion of Gender in Burundi." Interim report, 2009.
35. Canadian International Development Agency (CIDA). "Gender Equality and Public Sector Capacity Development." 2007.
36. Carter, N. and C. Silva. "Pipeline's Broken Promise." Catalyst. February 2010. www.catalyst.org/knowledge/pipelines-broken-promise.
37. Carter, N. and C. Silva. "The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?" Catalyst. October 2011. www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead.
38. Carter, N., et al. "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards." Catalyst. October 2007. www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards.
39. Catalyst. "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity." 15 January 2004. www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity.
40. Catalyst. "Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the 'Hot Jobs' Needed to Advance." 2012.
41. Catalyst. "Women on Boards." 10 December 2013. www.catalyst.org/knowledge/women-boards.
42. Center of Arab Women for Training and Research (CAWTAR). "Recent Trends in Arab Countries towards Addressing Gender in Public Management: Comparative overview on lessons and challenges. Addressing Gender in Public Management." Presentation 18 May 2009, Cairo, Egypt.



43. Clark, Helen. "Inclusion and equality: Why women's leadership matters," UNDP, National Assembly of Wales, Pierhead Session, 11 April 2012.
44. Clark, L.L. *The Rise of Professional Women in France. Gender and Public Administration since 1830.* Cambridge University Press. 2004.
45. Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). "Building Public Service Leadership Capacity. CAPAM Featured Report." August 2009.
46. Commonwealth of Australia. Australian Government department of the prime minister and Cabinet. *Ahead of the Game: Blueprint for the Reform of Australian Government Administration.* 2010.
47. Council of Europe. "More Women in Economic and Social Decision-Making bodies," 2011, 3.2. https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1905061&Site=COE#P10_134.
48. D'Agostino, M. J. edited with H. Levine. *Women and Public Administration: Theory and Practice.* 2010.
49. Danish International Development Agency (DANIDA). *Gender Equality in Good Governance.* 2008.
50. Danish International Development Assistance (DANIDA). *Gender Equality in Good Governance.* 2008.
51. Deloitte. *Paths to power: Advancing Women in Government.* 2010.
52. Democracy Digest. *Derailing Democracy: European Lessons for Arab Transitions.* 2011. www.demdigest.net/blog/derailing-democracy-european-lessons-for-arab-transitions-2/
53. Democratic Association of Women in Morocco (ADFM). "Overview of Women's Learning Partnership and Leadership Programmes (Vue d'ensemble des ateliers Entraînement au Leadership Féminin)." 2006.
54. Democratic Republic of Timor Leste. *National Strategic Development Plan (2011-2030).*
55. Democratic Republic of Timor-Leste, National Parliament. *Law No. 8/2004: Statute of the Civil Service.* 2004.
56. Denmark, Ministry for Gender Equality and Ecclesiastical Affairs. "Report/Perspective and Action Plan 2012," submitted to the Danish Parliament. 2012.
57. Deprez, E.E. and H. Rosenkrantz. "Women Bear the Brunt of Public Sector Job Cuts." *Bloomberg Business Week.* April 2011. www.businessweek.com/magazine/content/11_16/b4224026297176.htm.
58. Deutsche Welle. "Women the Answer to Ending Recession, EU Commissioner Says." 3 March 2009. www.dw.de/women-the-answer-to-ending-recession-eu-commissioner-says/a-4070814.
59. Dolan, J. *The Senior Executive Service: Gender, Attitudes, and Representative Bureaucracy.* *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 3. 2000.
60. Dubai School of Government. "Aisha Al Suwaidi on Working Women in Federal Government Sector Jobs in the UAE." 30 January 2012. www.dsg.ae/en/News/NewsDescription.aspx?NewsID=1314&PrimenuID=6&CatID=30&mnu=Cat.
61. Dudman, Jane. "Government and the Gender Gap." *The Guardian.* 31 March 2009. www.guardianpublic.co.uk/government-gender-gap.
62. Egalite. "Fonction Publique: Où Sont Les Femmes?" April 2011.
63. Ernst and Young. "Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders: Opening Doors for Women Working in Government." EYGM Limited: 2013.
64. European Commission (EC). *Actions to Implement the Strategy for Equality between Women and Men (2010-2015), Accompanying the Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee Of The Regions.* Brussels: 2010. [www.lex.unict.it/eurolabor/en/documentation/com/2010/sec\(2010\)-1079en.pdf](http://www.lex.unict.it/eurolabor/en/documentation/com/2010/sec(2010)-1079en.pdf).
65. EC. "Briefing Note on Mainstreaming Gender Equality in Decentralisation, Public Administration Reform and Local Development." 2006.
66. EC. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Gender Balance in Business Leadership: A Contribution to Smart, Sustainable and Inclusive Growth (COM (2012) 615 Final).* Belgium: November 2012.

67. EC. "Consultation on Gender Imbalance in Corporate Boards in the EU." 28 May 2012. http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm.
68. EC. Database on Women and Men in Decision- making (WMID): Methodology. 2010.
69. EC. "Equality Pays Off". ec.europa.eu/justice/gender-equality/equality-pays-off/the-project/index_en.htm.
70. EC. "Executives and non-executives." 3 December 2013. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm.
71. EC. Gender Equality - Gender Balance in Decision-making Positions Database. www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/index_en.htm.
72. EC. "Impact Assessment on Costs and Benefits of Improving the Gender Balance in the Boards of Companies Listed on Stock Exchanges" (Staff Working Document 348 Final). Belgium: November 2012.
73. EC. "More Women in Senior Positions Key to Economic Stability and Growth." Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2010.
74. EC. "National Administrations," (2014b). http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index_en.htm.
75. EC. "National Situation Analysis Report: Women's Human Rights and Gender Equality." Enhancing Equality between Men and Women in the Euromed Region (2008-2011) Programme financed by the European Commission, 2009-10. Jordan: 2010.
76. EC. "Strategy for equality between women and men 2010-2015."
77. EC. "Supervisory board or board of directors." 3 May 2013. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm.
78. EC. "Vice-president Reding calls for creative self-regulation to get more women on company boards." http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/multimedia/news/2011/03/20110301_en.htm.
79. EC. "Women in Decision-Making Positions," Special Eurobarometer 376. March 2012.
80. EC. "Women on Boards: Commission proposes 40% objective." 14 November 2012. ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm#Press.
81. EC. "Women on Boards- Factsheet 1: The Economic Arguments." 2013.
82. EC, Justice. "Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010: The Gender Balance in Business Leadership." European Union, Luxembourg: 2011.
83. EC/UN Partnership on Gender Equality for Development and Peace. www.gendermatters.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=17.
84. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. "Reconciliation of work, private and family life in the European Union." 2011.
85. European Institute for Gender Equality (EIGE). www.eige.europa.eu.
86. EIGE. "EIGE Good Practices in Gender Mainstreaming: Towards Effective Gender Training." Conference note, 2011. www.eige.europa.eu/content/event/good-practices-in-gender-mainstreaming-towards-effective-gender-training.
87. EIGE. "Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area F: Women and the Economy. Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market." 2011.
88. FDA (UK Union for Senior Managers and Professionals in Public Service). www.fda.org.uk/Aboutus/About-us.aspx.
89. Femme-o-nomics. "McKinsey Report Reveals Huge Gender Gap in Corporate Asia." 11 July 2012. femme-onomics.com/2012/07/mckinsey-report-reveals-huge-gender-gap-in-corporate-asia/.
90. *Financial Express*. "Bangladesh on Top in Gender Equity Ranking in S Asia." 6 March 2012. www.thefinancialexpress-bd.com/more.php?news_id=122544.
91. Fominyen, George. "Young African Women Train for Leadership," Thomson Reuters Foundation. Dakar: 1 August 2011.



92. France, Ministry of Public Administration (Ministère De La Fonction Publique). "Annual Report on the Status of Public Administration" (Rapport Annuel Sur L'état De La Fonction Publique). 2010, 2011.
93. France, Ministry of the Budget, Public Accounts, Public Administration and Reform (Ministère du Budget, Des Comptes Publics, De La Fonction Publique Et De La Réforme De L'état). "Good Practices in Human Resource Management. Report 2010" (Bonnes Pratiques De La Gestion Des Ressources Humaines).
94. Goetz, Anne Marie. "Political Cleaners: How Women Are the New Anti-Corruption Force. Does the Evidence Wash?" 2003. www.u4.no/recommended-reading/political-cleaners-how-women-are-the-new-anti-corruption-force-does-the-evidence-wash.
95. Goetz, Anne Marie. "Equal participation of women and men in decision-making processes at all levels." Written statement at the Commission on the Status for Women, Fifty-third session. New York: 2-13 March 2009. www.un.org/womenwatch/daw/csw/csw53/panels/decision-making/csw%20speech%20AMG%20formatted.pdf.
96. Goulding, K. "Tunisia: Women's Winter of Discontent." Open Democracy web article. October 2011. www.opendemocracy.net/5050/kristine-goulding/tunisia-womens-winter-of-discontent.
97. Greenberg, M. E. and E. Zuckerman. "The Gender Dimensions of Post-Conflict Reconstruction: The Challenges in Development Aid." United Nations University research paper No. 2006/62. June, 2006.
98. Guégot, Françoise. "L'Egalite Professionnelle Homme - Femme Dans La Fonction Publique." Rapport au Président de la République. 2011.
99. Harrin, E. "Female Execs: The New Metric." *The Glass Hammer*. 8 December 2009.
100. Harvard Kennedy School. Center for Public Leadership. www.centerforpublicleadership.org.
101. Harvard Kennedy School. "Recommendations for Strengthening Democratic Governance in Liberia, Sierra Leone, Mali, and Benin: Options for the UNDP West Africa Regional Service Centre." Undated.
102. Heidrick and Struggles International. "Gender Diversity within Asia Global Markets," 2010. www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS_GenderDiversityAsiaGlobalMarkets.pdf.
103. HELM Corporation, Consulting and Public Management Group, Governance Institute Slovakia and Altair Asesores , a DFID-funded project. FRIDOM (Functional Review and Institutional Design of Ministries. Functional Review of the Systems and Capacities of Human Resources Management.
104. Hewitt, Belinda, et al. "Men's Engagement in Shared Care and Domestic Work in Australia." The University of Queensland Australia and the Office for Women Department of Families, Housing, Community Services and Indigenous Affairs. Updated 26 June 2012.
105. IDEA International. "The Implementation of Quotas: Asian Experiences." Jakarta: 2002.
106. iKNOW Politics. "Regional Conference on Women's Political Participation: Charting a Path for Political Equality in Asia." 29 March 2012.
107. India. National Commission for Women. "Women in Governance." Report, 2003.
108. Indonesia and UNDP Indonesia. Project Document: Strengthening Women's Participation and Representation in Governance in Indonesia (2012 - 2015).
109. INMUJERES. ABC of Gender in Public Administration (ABC De Género En La Administración Pública). Mexico City: 2007.
110. INMUJERES. Institutional Culture Programme. (Programa de Cultura Institucional). Mexico City: 2009.
111. Institut Montaigne. "Senior Civil Service, the State should lead by example" (Hautes fonctionnaires, l'Etat doit montrer l'exemple). 2011.
112. Institute for the Study of Labour (Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit). "Occupational segregation and the gender wage gap in private- and public-sector employment: a distributional analysis," IZA Discussion Paper, No. 3562. 2008.
113. Institute for Women's Policy Research. Women and Men in the Public Sector. 2011. Note: refers to USA. www.iwpr.org/publications/pubs/women-and-men-in-the-public-sector/at_download/file.

114. Inter-American Commission for Human Rights (Comision Interamericana De Derechos Humanos). "Women's Rights in Chile: the Equality in the Family, Workplace and Politics (Informe Sobre Los Derechos De Las Mujeres En Chile: La Igualdad En La Familia, El Trabajo Y La Política)." Report, 2009.
115. International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU). "Great Expectations...Mixed Results. The Beijing Platform for Action. Women and the economy. The Trade Union View." 2005.
116. International Crisis Group. "Reforming Pakistan's Civil Service." 2010.
117. International Finance Corporation. "Women and Business" Issue Brief. March 2010. www.ifc.org/wps/wcm/connect/3ac8ef804aef127ba874fa888d4159f8/SM12_IFCIssueBrief_Women%26Business.pdf?MOD=AJPERES.
118. International Institute for Democracy and Electoral Assistance. (IDEA International). "The Implementation of Quotas: African Experiences." 2004.
119. International Knowledge Network of Women in Politics. www.Iknowpolitics.org
120. International Labour Organization (ILO). "Comparative Study of Contents of Civil Service Statutes." Geneva: 2001.
121. ILO. "Decent Work Agenda." www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--en/index.htm.
122. ILO. "Decent Work for Women. An ILO proposal to accelerate the implementation of the Beijing Platform for Action." St. Petersburg: 2000. www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/news/2000/decwork1.pdf.
123. ILO. Employment Report No. 14, The Sultanate of Oman "The enabling environment for sustainable enterprises: An "EASE" Assessment," Geneva: 2011.
124. ILO. "Equality at Work: Tackling the Challenges. Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work." Geneva: 2007.
125. ILO. "Facts on Investing in Decent Work for Women." Geneva: 2008.
126. ILO. "Gender and Employment." 2009. www.ilo.org/employment/areas/gender-and-employment/lang--en/index.htm.
127. ILO. "Gender Equality and Decent Work - Selected ILO Conventions and Recommendations that promote Gender Equality as of 2012." Geneva: 2012.
128. ILO. "Gender Equality and Decent Work: Good Practices at the Workplace." Geneva: 2006.
129. ILO. "Gender Equality at the Heart of Decent Work." Geneva: 2009.
130. ILO. "Global Employment Trends for Women." Geneva: 2009.
131. ILO. "Global Employment Trends." Geneva: 2012.
132. ILO. "Global Employment Trends for Women 2012." www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf.
133. ILO. LABORSTA Internet (database for global employment statistics). www.laborsta.ilo.org.
134. ILO. Maternity at Work: A Review of National Legislation. Geneva: 2010.
135. ILO. Maternity Protection Convention (No.183). 2000.
136. ILO. "Sixth item on the agenda: Gender Equality at the Heart of Decent Work." International Labour Conference, 98th Session. Geneva: 2009.
137. ILO. "Strategy for Gender Mainstreaming in the Employment Sector (2010-2015)." 2011.
138. ILO. "Time for Equality at Work." Geneva: 2003.
139. ILO. "Update of sectoral aspects regarding the global economic downturn: Public administration," 309th Session of Governing body, Geneva: November 2010.
140. ILO. "Work-life balance, Fourth Item on the Agenda," ILO Governing Body, 312th Session. Geneva: 2011.
141. ILO and UNDP. "Work and Family: Towards new forms of reconciliation with social co-responsibility." Chile: 2009.
142. Islamic Republic of Afghanistan. Women and Men in Afghanistan: Baseline Statistics on Gender. 2008.
143. Islamic Republic of Afghanistan. Independent Administrative Reform and Civil Service Commission, Civil Service Management Department. Civil Servants Statistics June 2011. Note: courtesy of Sara Buchanan, USAID Afghanistan.



144. Iturbe de Blanco, E. "Women: Power and Development in Latin America," *University of St. Thomas Law Journal*, Volume 5, Issue 3. 2008.
145. Jahan, M. "Gender Mainstreaming in Bangladesh Civil Service: Prospects and Constraints," *Asian Affairs* 29.1. 2007: p 41-72.
146. Japan. Cabinet Office. Gender Equality Bureau. "Numerical Targets and Updated Figures of the Third Basic Plan for Gender Equality." 2012.
147. Japan International Cooperation Agency (JICA). Country Gender Profile (Benin). Cotonou: 2009.
148. Knijn, T. and A. Smit. "Investing, Facilitating, or Individualizing the Reconciliation of Work and Family Life: Three Paradigms and Ambivalent Policies," *Social Politics*, Volume 16, Issue 4. Oxford University Press. 2009.
149. Kobia, M. "Promoting Gender Equity: Agenda for improving leadership quality and effectiveness." Presentation for African Association for Public Administration and Management. 2007.
150. Koch, Silvanah-Mehrin MdEP. "The High-Level Group on Gender Equality and Diversity." Weblog post.
151. Kotiranta, Annu, and Anne Kovalainen, Petri Rouvinen. "Female Leadership and Firm Profitability," *EVA Analysis* (No. 3). 24 September 2007.
152. Kramer, Vicki W. and Alison M. Konrad, Sumru Erkut. "Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance." Wellesley Centers for Women. 2006. www.vkramerassociates.com.
153. Kropp, R. "Corporate Glass Ceiling for Women and Minorities is Yet to Be Shattered," *SocialFunds.com*, 4 November 2008. www.socialfunds.com/news/article.cgi/article2574.html.
154. Kropp, Robert. "Goal of New Index Series Is to Advance Gender Equality." *SocialFunds.com*, 11 March 2009. www.socialfunds.com/news/article.cgi/2645.html.
155. KRUS -Swedish Council for Strategic Human Resources Development. "Women's Career Advancement within the Swedish Central Administration." Stockholm. Undated.
156. Kulenovic, B. and B. Kajtazi, D. Uljarevic, and M. Dokmanovic. "Engendering Constitutions: Gender Equality Provisions in Selected Constitutions. A Comparative Study Accompanied with Case Studies in: Bosnia and Herzegovina Kosovo Montenegro Serbia." 2007.
157. Kuperus, H. and A. Rode. "Top Public Managers in Europe." European Institute of Public Administration. Maastricht: 2008.
158. Kyrgyz Republic. "Decree of The President Of The Kyrgyz Republic 'On Measures to Improve Gender Equality Policy.'" 2006.
159. La Documentation Française. "La Conciliation De La Vie Familiale Et De La Vie Professionnelle Est Devenue Un Enjeu Majeur Pour Les Pouvoirs Publics." 2006.
160. Lagace, M. "A Company's Evolving View of Gender Equity," Harvard Business School Working Knowledge, 8 May 2013. hbswk.hbs.edu/item/7023.html.
161. Limo, L. "Women yet to break glass ceiling in Civil Service hiring," Standard Digital. March 2011. www.standardmedia.co.ke/?id=2000030722&cid=450&articleID=2000030722.
162. Llorens J.J., and J.B. Wenger, J.E. Kellough. "Choosing Public Sector Employment: The Impact of Wages on the Representation of Women and Minorities in State Bureaucracies." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(3), 397-413. Oxford University Press. 2007.
163. Malawi. "Report of the Employment Gender Audit: Women in Decision Making Positions in the Public Service." 2012.
164. Malawi and UNDP Malawi. "Analysis of Policies, Planning and Institutional Frameworks for Improved Gender Mainstreaming." Final report. 2012.
165. Marcus, L. P. "The boardroom mystique," Analysis and Opinion, Reuters. 22 February 2013. www.blogs.reuters.com/lucy-marcus/2013/02/22/the-boardroom-mystique/.
166. MDG Achievement Fund. "Gender Equality and Women's Empowerment." www.mdgfund.org/content/genderequalityandwomens empowerment.

167. McKinsey and Company. "Women Matter 2013 – Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries." www.mckinsey.com/features/women_matter.
168. MENA-OECD Conference on Gender Equality in Government and Business. May 2010. www.ansa-africa.net/index.php/views/pub_view/mena_oecd_conference_on_gender_equality_in_government_and_business/.
169. Miller, K. "Leadership and Gender - Dilemmas in UK Public Administration." Paper presented at 'Leading the Future of the Public Sector.' Newark: June 2007.
170. Moloney, K. *Representative Bureaucracy: A Cross-National Analysis of Gender (1996-2004)*. Newark: 2007.
171. Mongolia. Law of Mongolia on Promotion of Gender Equality. 2011.
172. Montenegro. Action Plan for the Achievement of Gender Equality in Montenegro (2008-2012).
173. Moreno, Z. "The Quota Law in Colombia; A Political Achievement of Women?" Master's Thesis in Gender Studies. National University of Colombia. School of Gender Studies. 2004.
174. Mui, Y. Q. "Women a Big Force in Business, Study Finds." *Washington Post*. 3 October 2009.
175. National Institute for Women (INMUJERES - Instituto Nacional de las Mujeres). "Institutional Culture and Gender Equity in Public Administration" (Cultura Institucional y Equidad de Género en la Administración Pública). Mexico City. 2002.
176. Naudin, G. "Quotas for Women in the Senior Public Administration in France." (Des Quotas Pour Les Femmes Dans La Haute Fonction Publique En France). RFI. February 2012.
177. Ndiaye, Tacko. "Gender Statistics in the Economic Commission for Africa." African Center for Gender and Social Development, Economic Commission for Africa. Statistics Division (ESA/STAT/AC.122/13). New York: 2006.
178. Nepal. Ministry of Law, Justice and Parliamentary Affairs. The Civil Service Act, 2049 (1993). (Undated with incorporation of the Second Amendment).
179. New Zealand, State Services Commission, the Treasury and the Department of the Prime Minister and Cabinet. Formal Review of the Ministry of Women's Affairs (MWA). September 2011.
180. New Zealand, State Services Commission. 2010 Equality and Diversity Report: Diversity in the Senior Management of the Public Service. 22 December 2010.
181. Nicaragua and United Nations. "From Rhetoric to Reality: Promoting Women's Participation and Gender Responsive Budgeting Programme." Joint programme. 2008 - 2012.
182. North-South Institute. "Women on the Thin Blue Line: Gender-Sensitive Police Reform in Liberia and Southern Sudan." 2011.
183. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Closing the Gender Gap: Act Now*. Paris: 17 December 2012. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>.
184. OECD. *Fostering Diversity in the Public Service, Public Employment and Management Working Party*. Paris: 2009. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>.
185. OECD. "Gender, Institutions and Development Database." www.oecd.org/dev/genderinstitutionsanddevelopmentdatabase.htm.
186. OECD. "Gender Wage Gap." Paris: 2013. www.oecd.org/gender/data/genderwagegap.htm.
187. OECD. "Indicators of Gender Equality in Employment." 2013. www.oecd.org/gender/data/indicatorsofgenderequalityinemployment.htm.
188. OECD. "Indicators of Gender Equality in Entrepreneurship." 2012. www.oecd.org/gender/data/indicatorsofgenderequalityinentrepreneurship.htm.
189. OECD. "Making Development Co-Operation More Effective: 2014 Progress Report." Paris: 2014. www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/making-development-co-operation-more-effective_9789264209305-en#page3.



190. OECD. "The OECD Social Institutions and Gender Index."
191. OECD. "Progress in Public Management in the Middle East and North Africa," Case Studies on Policy Reform. 2010.
192. OECD. *Survey on Gender Equality in Public Life in OECD Countries*. Paris: 2014.
193. OECD. *Women, Government and Policy Making in OECD countries : Fostering Diversity for Inclusive Growth*. Paris: 2014. www.oecd.org/gov/women-government-and-policy-making.htm.
194. OECD. "Women in Government: Engendering Public Policies in the MENA Region." Conference, 2011.
195. Office of Women's Affairs and Family Development Ministry of Social Development and Human Security in collaboration with UNDP. Report on Thailand, Gender-Disaggregated Statistics, 2008.
196. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). "Fighting corruption in the public sector: Ethics Codes and Codes of Conduct in OECD Countries." www.oecd.org/gov/ethics/ethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm.
197. Palmieri, S. "Gender-Sensitive Parliaments: A Global Review of Good Practices," Inter-Parliamentary Union, Reports and Documents no. 65-2011, Geneva, Switzerland: 2011.
198. Partnership for Gender Equity Phase II. Cambodia's Evaluation of the Women's Leadership Programme of the Ministry of Women's Affairs/UNDP. 2006.
199. Peschard, J. "The Quota System in Latin America: General Overview." International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA) Report, Stockholm: 2002.
200. Péters , Sophie. "Mandatory Quotas in the Senior Public Administration" (Des quotas de femmes obligatoires dans la Haute Fonction Publique). *La Tribune*. 9 February 2012.
201. Professional Women's Network. "Quotas: For or Against?" (survey on quotas for women on boards). www.EuropeanPWN.net.
202. Public Administration Institute and Arab Organization for Administrative Development. "The role of the Arab woman in administrative development." Conference. October 2011. www.khaleejtimes.com/darticlen.asp?xfile=data/middleeast/2011/October/middleeast_October117.xml§ion=middleeast%20.
203. Republic of Colombia. Political Constitution of Colombia. 1991.
204. Republic of Croatia. Act on Gender Equality. 2008.
205. Republic of Croatia. Civil Servants Act. 2006
206. Republic of Croatia. "Women and Men in Croatia 2011." Croatian Bureau of Statistics.
207. Republic of Liberia. "Civil Service Reform Strategy (2008 - 2011): Smaller Government, Better Service". 2008.
208. Republic of Mali, Ministry for Advancement of Women, Children and the Family. "National Gender Policy of Mali and National Gender Policy of Mali Action Plan (2011-2013)."
209. Republic of Peru. (Defensoría del Pueblo). "Third report of the Ombudsman office on the Law of Equal Opportunities between Women and Men (2009)" (Tercer Reporte de la Defensoría del Pueblo sobre el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2009). Lima: 2010.
210. Republic of Rwanda. National Institute of Statistics of Rwanda and UN Women. "Gender Statistics," Vol. 1, 2011. The Public Sector in Rwanda. 2011.
211. Republic of Rwanda. Constitution of the Republic of Rwanda. 2010.
212. Republic of Rwanda. Gender Monitoring Office. "Gender Baseline and Key Indicators in Four Sectors: Decision Making, Agriculture, Infrastructure, And Private Sector." Report, 2011.
213. Republic of Rwanda. Ministry of the Public Function and Labour. "National Institute of Statistics of Rwanda." Civil Service Census. 2010.
214. Republic of Sierra Leone. An Agenda for Change: Sierra Leone Poverty Reduction Strategy (2008 - 2012).
215. Republic of South Africa. "An overview of South Africa's progress in the implementation of the Millennium Development Goals (MDGs): The Governance and Administration Cluster Perspective. Presentation to Parliament." 6 September 2011.

216. Republic of South Africa. "Office on the Status of Women. South Africa's National Policy Framework for Women's Empowerment and Gender Equality." Undated.
217. Republic of South Africa. "The Presidency. Overcoming the legacy of Discrimination in South Africa." (Chapter 2, The Public Sector). 2005.
218. Republic of South Africa. Constitution of the Republic of South Africa. 1996.
219. Republic of South Africa. Department of Public Service and Administration. "A Strategic Framework for Gender Equality within the Public Service." 2006.
220. Republic of South Africa. Public Service Act. 1994.
221. Republic of South Africa. Public Service Commission. "Assessment of the State of Human Resource Management in the Public Service." Report, 2010.
222. Republic of South Africa. South Africa Management Development Institute. "Mainstreaming Gender Equality in the Public Service: a Training Programme for Public Servants."
223. Republic of South Sudan. Transitional Constitution of the Republic of South Sudan. 2011.
224. Republic of the Philippines. "Philippine Commission on Women." Fact Sheet. October 2011.
225. Republic of the Philippines. Republic Act 9710. 2009.
226. Riggio, R. "The End of the Glass Ceiling: We Need a New Metaphor," *Psychology Today*. 10 May 2009.
227. Schein, E.H. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York: 1980.
228. Schwartz-Ziv, Miriam. "Does the Gender of Directors Matter?" December 2011,
229. Scott, M. "To Meet Norway's Quotas, a Crash Course in Board Business." *New York Times Dealbook*. dealbook.nytimes.com/2013/04/01/to-meet-norways-quotas-a-crash-course-in-board-business/.
230. Silva, C., and N. Carter. "New Research Busts Myths about the Gender Gap," *Harvard Business Review*. 6 October 2011.
231. Simms, J. "Asia's Women In the Mix: Sakie Fukushima On Gender Adversity In Japan." *Forbes Asia*. 27 February 2013. www.forbes.com/sites/forbesasia/2013/02/27/asias-women-in-the-mix-sakie-fukushima-on-gender-adversity-in-japan.
232. Smith, N. and V. Smith, M. Verner. "Do Women in Top Management Affect Firm Performance?" A Panel Study of 2,500 Danish Firms (IZA Discussion Paper No. 17), August 2005. ftp.iza.org/dp1708.pdf.
233. Soares, R., et al. "2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors." Catalyst. December 2012. www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors.
234. Socialist Republic of Vietnam, Ministry of Foreign Affairs. "Empowerment of Women in the Public Sector in the context of International Economic Integration." UNDP project. www.eowp.net/en.
235. Society for Human Resource Management. "Perspectives on Women in Management in India." Report. 2009.
236. Sohela, N. and N. Hussain, M. Sultan. "National Discourses on Women's Empowerment: Enabling or Constraining Women's Choices?" *Development*, Vol. 53, No. 2, 2010.
237. Solidarity for African Women's Rights (SOAWR) and Equality Now. *A Guide to Using the Protocol on the Rights of Women in Africa for Legal Action*. 2011.
238. Southern Africa Gender Protocol Alliance. Re-launching the 50/50 Campaign. www.genderlinks.org.za/article/regional-re-launching-the-5050-campaign-2011-07-18.
239. Stivers, C. "Gender Images in the Public Administration: The Debate Is Joined," *Journal of Public Administration, Research and Theory* 13.2 (2003): 231-37.
240. Sullivan, K., and M. Jordan. "In Financial Crisis, Some Britons Note, 'It's the Men Who Made a Right Mess of It'" *Washington Post: Breaking News, World, US, DC News and Analysis*. 11 February 1989.
241. Süßmuth-Dyckerhoff, C., et al. "Women Matter: An Asian Perspective." McKinsey and Company. June 2012.
242. Sutherland, R. "To rebuild the corporate sector, we have to do more than just smash the glass ceiling." *The Guardian*. 16 August 2009. www.guardian.co.uk/business/2009/aug/16/women-business-glass-ceiling.



243. Sweden. Ministry of Integration and Gender Equality. The Swedish Government's gender equality policy. Stockholm: 2009.
244. Tran, T.V.A. and F.S. Chakrabarti. "Assessing Gender Empowerment in Vietnam's Public Sector." 2010.
245. Tuminez, A, et al. "Rising to the top? A report on Women's Leadership in Asia." Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore. Singapore: April 2012.
246. United Nations (UN). "Achieving Gender Equality, Women's Empowerment and Strengthening Development Cooperation: Dialogues at the Economic and Social Council." New York: 2010.
247. UN. "Advancement of Women: Implementation of the Outcome of the Fourth World Conference on Women and of the Twenty-third Special Session of the General Assembly," Report, no. A/66/211. 2011.
248. الأمم المتحدة: "التدابير المتخذة والتقدم المحرز في متابعة تنفيذ إعلان ومنهاج عمل بيجين ونتائج الدورة الاستثنائية الثالثة والعشرين للجمعية العامة (المجلد 28)." 2011.
249. UN. "System-Wide Action Plan" (UN SWAP for Gender Equality), 2012.
250. UN. Universal Declaration of Human Rights. 1948.
251. UN. "With Equal Rights, Empowerment, Women Can Be 'Agents of Change' for Sustained Socio-economic Development, Security around World." Press Release, October 2011.
252. UN. "Women in Leadership Roles." Division for the Advancement of Women. www.un.org/womenwatch/feature/women_leadership/On-line_discussion_report_Women_in_Leadership_Roles.pdf.
253. UN. "The World's Women 2010: Trends and Statistics." 2010. unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW_full%20report_color.pdf.
254. UN. "The World's Women Reports, 1990 - 2010." <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WWreports.htm>.
255. اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، 1979.
256. UN CEDAW Southeast Asia. www.cedaw-seasia.org/vietnam_resources.html.
257. UN CEDAW. National Reports to the United Nations CEDAW Committee. www.ohchr.org/EN/HRBodies/CEDAW/Pages/CEDAWIndex.aspx.
258. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) and the International Association of Schools and Institutes of Administration. "Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training." 2007.
259. United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (UN ECLAC). Gender Equality Observatory of Latin-America and the Caribbean. Women and Development. (Observatorio De Igualdad De Genero De America Latina Y El Caribe. Mujer Y El Desarrollo). www.cepal.org/oig.
260. UN ECLAC. Regional Conference on Women in Latin America and the Caribbean. Brasilia: 2010.
261. United Nations Economic Commission for Asia and the Pacific (UN ESCAP). "Comparative Analysis and Country Reports on the State of Women in Urban Local Government." 2001.
262. UN ESCAP. "Inaugural Meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security to be Held at the United Nations Conference Centre, 13-14 September 2011." Press Release.
263. United Nations Development Programme (UNDP). "African Forum Calls for Gender Equality." 2 November 2011. <http://content.undp.org/go/newsroom/2011/november/forum-calls-for-gender-equality.en;jsessionid=axbWzt...?categoryID=3042771&lang=en>.
264. UNDP. America Latina Genera. "Exchange of Laws on Equal Opportunities" (Intercambio De Leyes De Igualdad De Oportunidades). www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&task=view&id=199&exp_id=772
265. UNDP. America Latina Genera. Note: portal on gender equality in LAC region. Website. www.americalatinagenera.org/es.

266. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2005 <http://www.arab-hdr.org/publications/other/ahdr/ahdr2005a.pdf>
267. UNDP. *Asia-Pacific Human Development Report. Power, Voice and Rights.*
268. UNDP. "Asia-Pacific Women Waiting for Local Leadership Roles." Press Release, March 2011. www.content.undp.org/go/newsroom/2011/march/asia-pacific-women-left-waiting-for-local-leadership-roles.en.
269. UNDP. "Building Bridges Between the State and the People: An overview of trends and developments in public administration reform and local governance." New York: 2010.
270. UNDP. "Building Bridges Between The State and The People: An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance in Africa." Report, 2010.
271. UNDP. "Building Bridges Between the State and the People An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance in Latin America and the Caribbean." Report, 2010.
272. UNDP. "Building Bridges Between The State and The People. An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance In Europe and The Commonwealth Of Independent States." Report, 2010.
273. UNDP. Country profiles: UNDP Human Development Indicator. www.hdr.undp.org/en/countries/.
274. UNDP. "Elected Local Governments in Asia-Pacific Offer Women Chance for Political Participation but Leadership Roles Still Lacking," Press Release, March 2011. www.sdnhq.undp.org/content/dam/india/docs/undp_elected_local_governments_in_asia_pacific.pdf
275. UNDP. "Gender Equality in the Workplace: How to Make Progress with a Certification Programme for Gender Equality Management Systems." 2010.
276. UNDP. "Going beyond National Targets in Monitoring Status for MDG 3 on Women's Political Empowerment. Women's Representation in Sub-national Government in Asia Pacific." 2010.
277. UNDP. « Restore or Reform: UN Support to Core Government Functions in the Aftermath of Conflict". 2014. http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/crisis-prevention-and-recovery/Executive_Summary_Public_Administration.
278. UNDP. "The Ties that Bind: Social Capital in Bosnia and Herzegovina," *National Human Development Report*. 2009.
279. UNDP and the National Democratic Institute. "Empowering Women for Stronger Political Parties: A good practice guide for women's empowerment." 2011.
280. UNDP Argentina. Supporting Human Development in Argentina / 2011. Argentina in Figures: Women and Men in Argentine Society (Aportes Para el Desarrollo Humano En Argentina / 2011. Género en Cifras: Mujeres Y Varones en la Sociedad Argentina). Buenos Aires. 2011
281. UNDP Bangladesh. Women in the Bangladesh Civil Service Addressing Career Development and Improved Service Delivery. Ministry of Establishment Civil Service Change Management Programme (CSCMP). Undated.
282. UNDP Chile. *National Human Development Report: Challenges in Gender Equality* (Desarrollo Humano en Chile 2010. Género: Los desafíos de la igualdad). Santiago, Chile: 2010.
283. UNDP. "Gender Equality In Public Administration" - Country case studies on: Bangladesh, Botswana, Burundi, Cambodia, Colombia, Jordan, Kyrgyzstan, Mali, Mexico, Morocco, Romania, Somalia, and Uganda. New York: 2012
284. UNDP Indonesia. "Capacity Needs Assessment Focus Group Discussions on Strengthening Women's Participation in Politics and Government in Indonesia." 2010.
285. UNDP Indonesia. "Women's Participation in Politics and Government in Indonesia." Report. 2010.
286. UNDP Kyrgyzstan. *Manual on Promotion of Gender Equality*. 2010. www.undp.kg/en/resources/e-library/article/28-e-library/1337-rukovodstvo-po-prodvijenyu-gendernogo-ravenstva



287. UNDP Montenegro. "Functional review of the HR function and management capacities in Montenegrin municipal administrations." 2011.
288. UNDP Nepal. International Seminar on Gender-Responsive Policing in Post-Conflict Settings (8 - 10 September 2010). Conference proceedings. 2010.
289. UNDP Pakistan. "Achieving Gender Equality in Public Offices in Pakistan." 2007.
290. UNDP Pakistan. "Political and Legislative Participation of Women in Pakistan." Report. 2005.
291. UNDP Pakistan. "Powerful Stories by Powerless Women." Report, 2005.
292. UNDP and Republic of Mali, Ministry of Economy and Finance. "Framework Programme in support of planning for strategic development (2008-2011).
293. UNDP Singapore. "Virtuous Cycles: the Singapore Public Service and National Development." 2011.
294. UNDP Swaziland. Gender Equality and Empowering Women - Goal 3.
295. UNDP Ukraine. "Final report of Equal Opportunities and Women's Rights Programme." 2010.
296. UNDP Viet Nam. "Reforming Public Administration in Viet Nam: Current Situation and Recommendations." Report. Hanoi: 2009.
297. UNDP and UNIFEM. *A User's Guide to Measuring Gender-Sensitive Basic Service Delivery*. Oslo: 2009.
298. UNDP and UNIFEM. "Corruption, Accountability and Gender: Understanding the Connections." New York: 2010.
299. UNDP and UN Women. CEDAW Legislative Compliance In Nine Pacific Island Countries. 2007.
300. UNIFEM. "CEDAW and the Law: A Gendered and Rights-Based Review of Vietnamese Legal Documents through the Lens of CEDAW." Report, 2009.
301. United Nations Integrated Mission in Timor Leste. "Women's Participation in the Timor-Leste Civil Service in 2010." 2010.
302. United Nations Interim Administration Mission in Kosovo. Law No.2004/2 On Gender Equality in Kosovo. 2004.
303. لجنة وضع المرأة التابعة للأمم المتحدة "التقدم المحرز في مجال تعميم مراعاة المنظور الجنساني في إعداد ال سياسات والبرامج الوطنية وتنفيذها وتقييمها، مع التركيز بشكل خاص على إمكانية حصول النساء والفتيات على التعليم والتدريب والعلم والتكنولوجيا ومشاركتهن في ذلك، لتحقيق أمور منها تشجيع إمكانية حصول المرأة بشكل متكافئ على فرص عمل كاملة وعمل لائق." تقرير الأمين العام. 2010.
304. لجنة الأمم المتحدة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة. "تقرير اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة" المرجع A/66/38. نيويورك 2011.
305. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. World Public Sector Report 2005. New York: 2005.
306. UNDESA. *The World's Women 2010: Trends and Statistics*. New York: 2010.
307. United Nations Department of Peacekeeping Operations. "Gender Resource Package for Peacekeeping Operations." New York: 2004.
308. UNDP. "Democratic Governance Thematic Trust Fund." Web page. web.undp.org/governance/dgttf.shtml.
309. UNDP. "Financial and Economic Crisis, Guidance Note: Gender Equality and Poverty Reduction." Issue 1, 2009.
310. UNDP. "Gender Approaches in Conflict and Post-conflict Situations." Rome: 2001.
311. UNDP. "Gender Equality Strategy (2008-2013): Empowered and Equal." New York: 2008.
312. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "المستقبل الذي ننشده: الحقوق والتمكين"، نيويورك: 2013.
313. UNDP. "Gender Parity in UNDP." New York: 2008.
314. UNDP. "Quick Entry Points to Women's Empowerment and Gender Equality in Democratic Governance Clusters, Primers in Gender and Democratic Governance." New York: 2007.
315. UNDP. "Women's Empowerment." www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/womenempowerment/overview.html.
316. UNDP. "Power, Voice and Rights: A Turning Point for Gender Equality in Asia and the Pacific," *Asia-Pacific Human Development Report*. 2010.

317. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الخطة الاستراتيجية، (2014-2017): مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم. DP/2013/12 2013.
318. United Nations Economic and Social Council (ECOSOC). "Discussion Guide for the High-level round Table on Access and Participation of Women and Girls in Education, Training, Science and Technology, including for the Promotion of Women's Equal Access to Full Employment and Decent Work." Commission on the Status of Women. 2011.
319. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). Inaugural Meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security. www.unescap.org/sdd/meetings/RAG-2011/index.asp.
320. UNESCAP. Inaugural meeting of the Asia-Pacific Regional Advisory Group on Women, Peace and Security. 13-14 September 2011. Press release. 9 September 2011. www.unescap.org/unis/press/2011/sep/n18.asp.
321. United Nations News Centre. "Sweden Highlights Benefits of Gender Equality to General Assembly." September 2011. www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=39747.
322. United Nations News Centre. "Women Must Be Empowered to 'Create the Future We Want.'" 14 February 2012. www.un.org/apps/news/story.asp?Cr1=poverty&NewsID=41236&Cr=women#.URjb5aX3DCU.
323. United Nations Population Fund (UNFPA), UN Statistics Division and UN Women. "Making Gender Statistics Meaningful on the Ground." Conference. New York: February 2011. unstats.un.org/unsd/statcom/statcom_2011/Seminars/Gender/default.html.
324. United Nations Human Settlements Programme (UN HABITAT). "Gender Mainstreaming in Local Authorities Best Practices." Nairobi: 2008.
325. United Nations Public Administration Network (UNPAN), "Conference on Strengthening Women Capacities in Administration, Governance and Leadership." African Training and Research Centre in Administration for Development. Tangier: 2009.
326. UNPAN. "World Public Sector Report 2010. Reconstructing Public Administration after Conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned." New York: 2010.
327. United Nations Public Service Awards (UNPSA) and Africa Public Service Forum. "Leading Innovations on Gender Responsive Service Delivery." Presentation. 2011. unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan045739.pdf.
328. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). "Gender Equality: Striving for Justice in an Unequal World." Geneva: 2005.
329. United Nations Statistics Division (UNSD). Gender Statistics Sources. unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/Gender%20statistics%20sources.htm.
330. UNSD. "Report of the Third Global Forum on Gender Statistics." 2010.
331. UNSD. "World's Women 2010 Shows Progress in the Availability of Gender Statistics - Yet Also Points to Still-Existing Lack of Relevant, Regular, Consistent and Reliable Statistical Measures on the Status of Women." Press release, October 2010.
332. UN Women. "15-Year review of the implementation of the Beijing Declaration and Platform for Action (1995) and the outcomes of the twenty-third special session of the General Assembly (2000)." Commission on the Status of Women No.54.15. E/2010/27-E/CN.6/2010/11. www.un.org/womenwatch/daw/beijing15/index.html.
333. UN Women. "Afghanistan National Parliament to Establish Resource Centre to Promote Women's Role in Decision-making Processes." Web article. August 2011.
334. UN Women. "After 'Remarkable Year' for Gender Equality, Women's Empowerment, Momentum Must Be Turned into Tangible Gains for Women, Girls Everywhere." Press Release, October 2011. www.un.org/News/Press/docs/2011/gashc4008.doc.htm.
335. UN Women. CEDAW Southeast Asia website. http://cedaw-seasia.org/vietnam_resources.html.
336. UN Women. "Directory of National Mechanisms for Gender Equality." New York: July 2013.
337. UN Women. "Highlighting Gender Equality at the 2011 UN General Assembly Debate." September 2011.



- www.unwomen.org/2011/09/highlighting-women-at-the-2011-un-general-assembly-debate.
338. UN Women. "Historic Gain for Women in Pakistan as Women's Commission Gains Autonomous Status." February 2012.
 339. UN Women. "Strengthening Women's Leadership and Women's Participation in Political Life and Decision Making in Algeria, Morocco and Tunisia." Morocco. (Renforcement Du Leadership Féminin Et De La Participation Des Femmes à La Vie Politique Et Au Processus De Prise De Décision En Algérie, Au Maroc Et En Tunisie). www.womenpoliticalparticipation.org/template.php?code=14.
 340. UN Women. "Sustaining Responses on Gender Equality in the ECOWAS Region Symposium." Web article. September 2011. www.unwomen.org/2011/09/high-level-regional-symposium-sustaining-responses-on-gender-equality-in-the-ecowas-region.
 341. UN Women. "UN Women West Africa Sub-Regional Office Launches Blog." September 2011. www.unwomen.org/2011/09/un-women-west-africa-sub-regional-office-launches-blog.
 342. UN Women and UN Global Compact. *Companies Leading the Way: Putting Principles into Practice*. July 2011. www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/Companies_Leading_the_Way.pdf.
 343. UN Women and UN Global Compact. *Women's Empowerment Principles: Equality Means Business*. Manual. March 2010.
 344. USAID. Gender Assessment for USAID/Guatemala. 2009.
 345. Warren, Anika K. "Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems." Catalyst. 9 February 2009. www.catalyst.org/knowledge/cascading-gender-biases-compounding-effects-assessment-talent-management-systems.
 346. Wellesley Centers for Women, USA. www.wcwoonline.org.
 347. Werdigier, Julia. "Britain Joins Calls to Close Boardroom Gender Gap." *International Herald Tribune*. 25 February 2011. www.europeanpwn.net/files/britain_joins_calls_to_close.pdf.
 348. WoMen Dialogue. Who is She Database project. www.womendialogue.org/projects/'who-she'-database-women-professionals.
 349. Women in Public Service Project, Woodrow Wilson International Center for Scholars. 2014. <http://womeninpublicservice.wilsoncenter.org/about-us>.
 350. Women's Business Research. "Women Entrepreneurs - Women Business Owner Statistics." Entrepreneur.com. www.entrepreneur.com/sbe/women/index.html.
 351. Wongnerud, L. "Sweden: A Step-Wise Development," in Ballington and Karam, (eds.), *International IDEA: Women in Parliament, Beyond Numbers*. 2005.
 352. World Bank. "East Asia Pacific Has Made Progress on Gender Equality, But Challenges Remain." Web article. March 2012.
 353. World Bank. Gender Data. www.data.worldbank.org/topic/gender.
 354. World Bank. "The Gender Implications of Public Sector Downsizing: The Reform Program of Vietnam." 2001.
 355. World Bank. *World Development Report on Gender Equality and Development*. 2012.
 356. World Bank and International Finance Corporation. "Women=Smart Business: Lessons Learned in Gender and Development and Women in Business." SmartLessons, June 2012. http://smartlessons.ifc.org/uploads/documents/Gender_SmartBook_Final.pdf.
 357. World Economic Forum. *The Global Gender Gap Report 2013*, 2013. www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013.



شعوب متمكنة.
أمم صامدة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
مكتب السياسات الإنمائية

One United Nations Plaza

New York, NY, 10017 USA

هاتف: +1 5502 906 212

لمزيد من المعلومات: www.undp.org

حقوق الطبع 2014، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. صورة الغلاف: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي