



وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية

تحقيق التوازن بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

2020

ملخص تنفيذي

يأتي الدليل تنفيذياً لأهداف مشروع "تحقيق التوازن بين الجنسين في الخدمة المدنية" ضمن مبادرة "تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي". واعتمد على الشراكة الرئيسية بين وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وكمقدمة لإعداد الدليل تمت مراجعة الأطر التشريعية المنظمة للعمل بما فيها اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، والتحقق من الفجوات والخروج بتوصيات للتماشي مع الطموحات التي تحقق التوازن. كما ارتكز الدليل على نتائج ومخرجات عملية التدقيق من منظور النوع الاجتماعي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والذي هدف إلى رصد مدى تحقيق التوازن في السياسات والإجراءات والممارسات الداخلية. كما أن الدليل مستوحى من العديد من أفضل الممارسات العالمية بشأن إجراءات الموارد البشرية التي تراعي تحقيق التوازن بين الجنسين.

ويهدف الدليل على وجه التحديد إلى تمكين إدارات الموارد البشرية من التخطيط واتخاذ القرارات بشكل يراعي تأثير السياسات والإجراءات على تحقيق التوازن بين الجنسين والتعرف على الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك عن طريق:

- تحديد وتحليل الحواجز المنهجية التي تعيق التوازن وتكافؤ الفرص.
- تحديد أهداف تحقيق التوازن والمداخل الاستراتيجية وكيفية تعميم التوازن بين الجنسين في إجراءات وممارسات الموارد البشرية.
- وضع خطة تحقيق التوازن بما فيها تحديد النتائج الرئيسية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات والجدول الزمنية للإنجاز، والموارد اللازمة.
- تنفيذ أنشطة خطة العمل التي يجب أن تشمل خطة التدريب وتطوير القدرات، وخطة للتواصل وبناء الشراكات.
- تصميم إطار المتابعة والتقييم ومعايير قياس النجاح.

ويحتوي الدليل على قائمة مراجعة لتقييم تحقيق التوازن والتوصيات بما يجب وما لا يجب القيام به، وأمثلة عن تحقيق التوازن في الممارسة العملية. ويتألف من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول:** مفهوم التوازن بين الجنسين والذي يوضح المفهوم والخطوات العملية لتطبيق الالتزام بتحقيقه.
- الجزء الثاني:** خطوات عملية لكيفية تطوير إجراءات وممارسات الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين الجنسين.
- الجزء الثالث:** مفاهيم وآليات دمج "النوع الاجتماعي" لتحقيق التوازن بين الجنسين.

إن الحاضنة الأساسية لتحقيق التوازن بين الجنسين هي إدارات الموارد البشرية لدورها الهام كعصب أي مؤسسة. وتركز الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في الغالب على تحسين تقديم الخدمات، وتحقيق الكفاءة، وتعزيز الحوكمة والمساءلة والأخلاق العامة. ولكن إن أحد المجالات التي لم يتم استغلالها بشكل كبير هو إدارة الموارد البشرية التي تراعي الفوارق بين الجنسين وتسعى لتحقيق التوازن بينهما. ولذلك، أصبحت ممارسات الموارد البشرية التي تراعي تحقيق التوازن ضرورية، وإن مدى انخراط وتحفيز الموظفين والموظفين، وكيفية إدارتهم على أساس يومي، سيحدث فرقاً في القدرة على تحقيق تغييرات أساسية وطويلة الأمد في جميع المجالات الأخرى. ولقد تحول دور إدارات الموارد البشرية من "التوظيف" التقليدي إلى دور أعمق، مع التركيز على جانب آخر مثل تعزيز مشاركة الموظفين والموظفين، والوظيفة الأكثر أهمية - التعامل مع علاقات الموظفين والموظفين وإدارتها لضمان تكافؤ الفرص للجميع. بعبارة أخرى، تحتاج إدارات الموارد البشرية إلى توفير عائد مرتفع من استثمار المؤسسة في موظفيها.

خطوات عملية لتطبيق الالتزام بالتوازن بين الجنسين

وحتى نبدأ بتجاوز المعوقات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق التوازن على المستوى الاستراتيجي (الأهداف، السياسات، الإجراءات، الممارسات) يجب عمل الخطوات التالية للمساعدة بالوصول إلى وضع خطة عمل لتحقيق التوازن:

الخطوة الأولى:	تحليل الالتزامات والسياسات الداعمة/الراعية لتحقيق التوازن
الخطوة الثانية:	إجراء تحليل لأدوار الإدارة العليا وتوجهاتها نحو التوازن
الخطوة الثالثة:	تحليل سياسات وممارسات التوظيف
الخطوة الرابعة:	إجراء تدقيق للتوازن في بيانات التوظيف
الخطوة الخامسة:	إجراء تحليل للأجور
الخطوة السادسة:	تحليل المواد التوعوية
الخطوة السابعة:	إعداد تقرير عن نتائج التحليل
الخطوة الثامنة:	تطوير خطة عمل لتحقيق التوازن
الخطوة التاسعة:	تعميم وتنفيذ خطة العمل
الخطوة العاشرة:	متابعة وتقييم خطة العمل

الخطوة الأولى: تحليل الالتزامات والسياسات الداعمة والراعية لتحقيق التوازن

أ. إجراء تقييم ذاتي مؤسسي لمدى تحقيق التوازن: لا يمكن وضع خطة لتحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية بدون تحليل الواقع الحالي والميزات الموجودة والثغرات لتكون أساساً لخطة عمل التغيير. وواحدة من أكثر الطرق فعالية لتحقيق ذلك هو القيام

بتدقيق لمدى تحقق التوازن بمكان العمل. ونظراً لأهمية الإلتزامات والسياسات لتحقيق التوازن، يجب على إدارة الموارد البشرية البدء بتحليلها بالإضافة لتحليل الإجراءات، بما في ذلك تحديد أدوار المساءلة عن إنجاز التوازن. ويمكن تصنيف عملية التدقيق من حيث غاياتها بأنها دراسة تقييمية، نظراً لكونها تسعى إلى تدقيق وتقييم واقع دمج التوازن بين الجنسين في سوق العمل، من وجهة نظر فئات عينة التدقيق. كما يمكن اعتبار هذا التدقيق بأنه بحث لغايات التطوير والتحديث، إذ يسعى إلى تطوير واقع دمج التوازن بين الجنسين في سوق العمل بمختلف مؤسساته، ووضع مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء نتائج التغذية الراجعة. أما من حيث طريقة إجراء التدقيق، فيعد دراسة مسحية وصفية تحليلية تهدف إلى التعرف على واقع دمج التوازن بين الجنسين في الوزارة وأثرها.

ب. دور إدارة الموارد البشرية بعملية التدقيق: ليس مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن يكونوا "خبراء في عملية التدقيق" لمدى دمج النوع الاجتماعي بالسياسات والإجراءات والممارسات، حيث عادة تجمع البيانات من مصادر متعددة بما في ذلك البيانات النوعية من خلال المقابلات والمجموعات البؤرية ومراجعة الوثائق. وعملية التدقيق ليست أداة تقييم إحصائية وإنما تتضمن عدداً من التدابير الكمية تقوم مقام البيانات الأساسية. وكذلك ليس مطلوب منها إدارة القيام بعملية التدقيق بنفسها وعادة من يقوم بعملية التدقيق خبراء/خبيرات. والمطلوب من الإدارة المشاركة بالتقييم من حيث توفير الوثائق والمعلومات والخبرات المعرفية وكذلك استيعاب مفاهيم النوع الاجتماعي والتميز ثم الأخذ بالتوصيات لرسم السياسات وتعديل الإجراءات والممارسات. وهناك ضرورة لتشكيل لجنة لتحقيق التوازن، مسؤولة أمام الإدارة العليا، لتقود عملية التدقيق وتقدمها بنجاح وتوفر الرقابة اللازمة لتحقيق التوازن. ويجب أن يشمل تشكيل اللجنة على تمثيل واسع من الأشخاص من كلا الجنسين الذين سيتم تكليفهم بالإشراف على تحقيق التوازن وإدارته لأن لديهم تجارب مباشرة ومختلفة للأثار التنظيمية للسياسات والممارسات.

■ الخطوة الثانية: إجراء تحليل لأدوار الإدارة العليا وتوجهاتها نحو التوازن

أ. تحليل توجهات الإدارة العليا لتحقيق التوازن: يعتبر قرار الإدارة العليا شرطاً مسبقاً ضرورياً إذا كانت جهود التغيير يجب أن تعمم في الوزارة بأكملها ويكون لها تأثير دائم، ولذلك فإن من الخطوات المهمة في عملية تحقيق التوازن هي أن تتبنى الإدارة العليا قراراً شاملاً وطويل الأجل لتنفيذ تحقيق التوازن. ومن خلال طلب نتائج تدقيق مدى تحقيق التوازن بشكل دوري، توضح الإدارة العليا أن قرارها يجب أن ينفذ ويؤدي إلى إجراءات ملموسة. أحيانا كثيرة لا يكون لدى الوزارة استراتيجيات استباقية لتعيين النساء وتعزيزهن في مناصب الإدارة العليا والقيادية ومراكز صنع القرار وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع المستويات. ويتوجب على فريق إدارة الموارد البشرية تفحص مدى إلتزام الإدارة العليا بتحقيق التوازن بين الجنسين ومدى تضمين ذلك في عملية التخطيط وتصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات، مما يؤكد على أهمية إيجاد أرضية مشتركة من المعرفة لدى الإدارة العليا. إن تكليف شخص قيادي بالمسؤولية عن قضايا تحقيق التوازن يمكن أن يساعد في ضمان بقاء هذه القضايا على جدول الأعمال. وتحلل هذه الخطوة الأدوار القيادية من أجل تقديم صورة دقيقة للتوازن بين الجنسين في كل مستويات الإدارة بما في ذلك مستوى الإدارة العليا. ويجب تضمين تحليل الأدوار القيادية داخل اللجان المختلفة أيضاً.

ب. كيفية تعامل إدارة الموارد البشرية لطلب الدعم من الإدارة العليا لتحقيق التوازن: إن نهج الإدارة العليا في تعميم قضايا التوازن بين الجنسين وتحديد الأولويات قد يختلف باختلاف وزارات ومؤسسات القطاع العام. وهناك نماذج مختلفة من توجهات الإدارة العليا المحتملة ومدى التزامها بتحقيق التوازن. ولتحقيق التوازن يجب على مديري/مديرات الموارد البشرية معرفة سبل التعاون والخطوات الممكنة اتخاذها لتؤدي لنجاحات في التأثير الفاعل على آراء والتزامات قيادات الوزارة والمؤثرين الرئيسيين لدعم التوازن. كما أن هناك طرق ممكنة لإدارات الموارد البشرية استخدامها للتأثير على توجهات الإدارة العليا مثل اغتنام فرص التواءم مع التطورات على المستوى الوطني بشأن التوازن بين الجنسين أو الاستفادة من الممارسات الدولية والمنظمات الأممية الداعمة لتحقيق التوازن.

ت. اغتنام فرص التواءم مع التطورات على المستوى الوطني بشأن التوازن بين الجنسين: غالباً ما يتم تنفيذ تدابير لتعزيز قدر أكبر من التوازن بين الجنسين في وظائف القطاع العام في سياق التطورات التكميلية على المستوى الوطني الأوسع. قد تكون هذه، على سبيل المثال، مبادرات وطنية أو التطورات في التعليم العالي أو التوظيف في القطاع الخاص التي قد تكون مكملة لأهداف التوازن بين الجنسين، مثل عمليات تعزيز الجودة، وما إلى ذلك. في حين أن التوازن بين الجنسين هو هدف في حد ذاته، الموارد البشرية قد تجد أنه من المفيد للغاية الاستفادة من الفرص التي توفرها هذه التطورات لتحقيق المزيد من أهداف التوازن بين الجنسين، خاصة إذا لم يكن هناك دعم كافي من الإدارة العليا.

ث. الاستفادة من الممارسات الدولية والمنظمات الأممية الداعمة لتحقيق التوازن: في بعض السياقات الوطنية، يدفع المؤثرون الرئيسيون مثل المنظمات الدولية جدول الأعمال لتحقيق توازن أكبر بين الجنسين في سوق العمل، والذي يتم تعزيزه من خلال الاتفاقيات والمعاهدات المعترف بها دولياً مثل اتفاقيات منظمة العمل الدولية. يمكن تحقيق التآزر من خلال المشاركة مع الجهات الفاعلة الأخرى ذات الأهداف المشتركة على سبيل المثال، مما يمكن إدارات الموارد البشرية التقدم في أجنحة التغيير داخلياً من خلال الانخراط مع محرركات خارجية. وهناك ضرورة لدفع الزخم للتغيير بقدر الإمكان بشكل استراتيجي يتناسب مع جهود المنظمات الدولية، على سبيل المثال، بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة، التي تعترف بها وتقدرها الجهات الحكومية. لذا فإن الدافع ليس مجرد "شيء جيد لموظفينا" ولكن يتم التعرف عليه خارجياً. ويمكن للتآزر الذي يتم إنشاؤه من خلال هذا النوع من المشاركة أن يعزز عمل إدارات الموارد البشرية ويزيد من تأثيرها من خلال وضعها في صميم التخطيط الاستراتيجي داخل الوزارة.

■ الخطوة الثالثة: تحليل سياسات وممارسات التوظيف: بعد التعرف على التحديات والفرص في السياسات وإذا كان هناك دعم

من الإدارة العليا لتحقيق التوازن بالخطوتين الأولى والثانية، ينبغي أن نحلل إذا كانت إجراءات وممارسات التوظيف تشكل عائق أمام تبوء النساء مناصب قيادية أو تواجدهم بجميع القطاعات. فعلى سبيل المثال، على الرغم من أن القطاع الحكومي يعتبر مشغلاً رئيسياً للإناث، إلا أن مشاركة المرأة في مراكز صنع القرار فيه، أي في الإدارات العليا، ضئيلة وإن شهدت بعض التحسن خلال السنوات الماضية. وتتضمن هذه الخطوة عمل جرد لجميع الإجراءات التي يمكن أن تؤثر على استقطاب الموظفين والموظفات، والتوجيه والتوظيف والاحتفاظ بالموظفين، والترقية وتسوية الشكاوى وإنهاء خدمات التوظيف. وتشمل كذلك

سياسات التحرش والتمييز وأي وثائق قد يكون لها ارتباط بالتوازن بالإضافة إلى تحليل أثر ممارسات مكان العمل على تحقيق التوازن.

■ **الخطوة الرابعة: إجراء تدقيق لبيانات التوظيف:** من المهم التحقق من بيانات التوظيف لمعرفة مدى تحقيق التوازن بين الجنسين. وتمثل هذه الخطوة تحليل البيانات لمعرفة الفجوات الموجودة وتحديد كيفية تأثير الأدوار الاجتماعية والقوالب النمطية على ممارسات التوظيف والترقية والآثار المترتبة من تطبيق السياسات والإجراءات والخروج بتوصيات لسد هذه الفجوات والتي تساعد في عملية صنع القرار وصياغة استراتيجية لتحقيق التوازن (على سبيل المثال، من يقدم الخدمة، ومن المستفيد، ومن يفتقر إلى الوصول للفرص، وكيف يتم تخصيص الميزانية وبيانات تغطي عوامل أخرى مثل العمر، الحالة الزوجية، الإعاقة أو خصائص أخرى). وتشمل بعض مجالات التحليل ما يلي: البيانات ذات العلاقة بالتوظيف والتعيين والترقية؛ بيانات التمثيل بالإدارة العليا حسب الجنس؛ إحصاءات القوى العاملة لتحديد أماكن التمثيل المنخفض على أساس الجنس في القطاعات المختلفة والفئات والدرجات؛ إحصاءات القوى العاملة لتحديد الاستبقاء بالوظائف على أساس الجنس؛ بيانات المقابلات مع المتقدمين للوظائف لتحديد من يتقدم ونسبة النجاح حسب الجنس؛ وبيانات المشاركين بأنشطة ودورات التدريب والتطوير.

■ **الخطوة الخامسة: إجراء تحليل للأجور:** يجب على إدارات الموارد البشرية أن تهدف إلى ضمان أن يتمتع الأفراد نساء ورجال بحقوق متوازنة ونفس الأجور لنفس طبيعة العمل المؤدى في نفس فئة العمل للعمل المتساوي القيمة. ويجب أن يتاح للعاملين/العاملات ممن يشغلون الموقع عينه الوصول إلى المنافع عينها، ذكوراً وإناثاً. وأن فجوة الأجور بين الجنسين تعود للعديد من العوامل بما في ذلك الفصل المهني والتحيز ضد الأمهات العاملات والتمييز المباشر في الأجور، بالإضافة إلى ذلك يعتبر كل من التمييز والإعاقة والوصول إلى التعليم والسن عوامل مشاركة للفجوة بين الأجور، وبالتالي تواجه مجموعات مختلفة من النساء فجوات مختلفة للغاية في الأجور.

■ **الخطوة السادسة: تحليل المواد التوعوية:** تستخدم إدارات الموارد البشرية المواد التوعوية لمجموعة متنوعة من الأغراض بما في ذلك إعلانات التوظيف. يمكن أن تتراوح الطرق من إعلانات الإنترنت وشاشات التلفزيون إلى لوحات الإعلانات والراديو. من أجل تحديد مدى فعالية ملفات الرسائل التوعوية يجب تحليل لغتها والصور التي تتضمنها. على سبيل المثال الصور النمطية السلبية تعزز الرسالة بأن إدارات الموارد البشرية لا ترحب بالنساء (انظر إلى القسم المتعلق بإعلانات التوظيف). وهذا يعني أيضاً التصوير العادل للجنسين في الأخبار، واستخدام لغة محايدة وغير خاصة بالجنس، ومن الضروري تعزيز التوازن بين الجنسين، سواء داخل بيئة العمل أو في تمثيل المرأة. ويجب على إدارات الموارد البشرية أن تفتح النقاش وتسلط الضوء على ضرورة تحقيق التوازن لإعلام المجتمع بشكل أفضل والتغلب على الصور النمطية.

■ **الخطوة السابعة: إعداد تقرير موجز عن نتائج التحليل:** في هذه الخطوة، يتم تلخيص البيانات التي تم جمعها، النوعية والكمية، في تقرير يحدد الحواجز والفرص لخلق قوة عاملة متوازنة بين الجنسين على جميع مستويات الوزارة. سوف تشمل هذه التوصيات أدوار المساءلة والسياسات ومواءمة الأجور وبروتوكول جمع البيانات في المستقبل. سيشكل هذا التقرير أساس خطة عمل تحقيق التوازن بين الجنسين.

■ **الخطوة الثامنة: تطوير خطة عمل لتحقيق التوازن:** لتحقيق التوازن بين الجنسين يجب على إدارات الموارد البشرية صياغة رؤية مركزة على نتائج التدقيق لمدى تحقيق التوازن بين الجنسين ووضع سياسة لتحقيق التوازن بالإضافة إلى خطة عمل تفصيلية تحتوي على أهداف على المدى القصير والمتوسط والطويل.

■ **الخطوة التاسعة: تنفيذ وتعميم خطة العمل:** بعد تطوير خطة عمل، يجب وضع آليات التنفيذ وتطويرها بالتشاور مع ممثلي الموظفين والموظفات على مختلف المستويات.

■ **الخطوة العاشرة: متابعة وتقييم وتعديل خطة العمل:** بعد تنفيذ خطة العمل، من المهم مراجعة وتقييم التقدم بانتظام. كما أن هناك ضرورة لدورية المتابعة والتي تساعد في توجيه التعديلات اللازمة، وتعزز المساءلة للنتائج والإنجازات. كما أن الاستطلاعات عن بيئة العمل والآليات الأخرى للتغذية الراجعة يمكن أن تفيد بإعطاء معلومات عن مستوى التقدم نحو تحقيق التوازن وستساعد التقييمات المنتظمة في تحديد درجة الإنجاز بتحقيق الاهداف.

الخاتمة

لقد بينت العديد من الدراسات الفجوة التي لا تزال قائمة بين السياسات والممارسات. فعلى الرغم من إقرار العديد من السياسات والأنظمة الداعمة لتحقيق التوازن، لا يزال هناك عدم توازن في نتائج تحقيق التوازن عبر القطاعات والمستويات والبلدان قائم. هذا له تأثير تراكمي على المهن: أعداد أكبر من النساء يتم فصلهم على طول المسارات الوظيفية الثانوية وفي المراحل الإنتقالية الرئيسية بحيث تظل المرأة ممثلة تمثيلاً زائداً في وظائف المبتدئين، وممثلة تمثيلاً ناقصاً في المناصب العليا، ومن المرجح أن تكون عضوة في فريق المشاريع وليست من قادة فريق المشروع الرئيسيين، وتتقدم بطلبات للترقية أقل من الرجل، ويكون تمثيلها ضعيفاً في أدوار صنع القرار على جميع مستويات المؤسسات، وتميل استراتيجيات معالجة عدم التوازن بين الجنسين في الوظائف بشكل عام إلى اعتماد واحد أو أكثر من ثلاثة مناهج رئيسية:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية التي تحظر التمييز المباشر بدلاً من وضع إلتزامات إيجابية لتحقيق التوازن بين الجنسين وتعالج التمييز اللاواعي أو غير المباشر؛
- اتخاذ التدابير الرامية إلى تعزيز التقدم الوظيفي للقيادات النسائية؛
- تطوير المبادرات على المستويات الهيكلية للمؤسسات عن طريق التمييز الإيجابي المؤقت او الحصص لسد الفجوة بين الجنسين.

وفي هذا السياق، سعى الدليل إلى اقتراح استراتيجيات/آليات مبتكرة وملائمة محلياً ومستدامة لإدماج التغيير الهيكلي والثقافي في القطاع العام لدعم التوازن بين الجنسين وتكافؤ الفرص في التقدم الوظيفي للرجال والنساء بشكل أفضل. وبشكل أكثر تحديداً في مجال التحولات الوظيفية، سعى الدليل إلى: التعزيز الإيجابي لعمليات الاختيار المتعلقة بالتوازن بين الجنسين في التوظيف والترقية والتقدم والدعم للمهنيين في سوق العمل؛ وتطوير إجراءات وممارسات تعزز وجود المرأة في المناصب القيادية والمناصب العليا في سوق العمل. يمكن للتدابير والإجراءات والتدخلات أن تسهم في معالجة عدم التوازن بين الجنسين في وظائف سوق العمل. ويعد رصد عدم التوازن بين الجنسين أحد العناصر الرئيسية لأي استراتيجية في هذا المجال. فمثلاً المراقبة المنهجية للمتقدمين والأشخاص الذين تمت مقابلتهم والتعيينات والترقيات هي الخطوة الأولى في تنفيذ السياسات الداعمة لتحقيق التوازن. والمطلوب هو العمل بناءً على البيانات التي يتم جمعها ومراقبتها وتحليلها لتحقيق تكافؤ الفرص من أجل منع سياسات تكافؤ الفرص من التعثر، وتحديد الفجوات واتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاح الاختلالات. ومنها على سبيل المثال، اشاعة ثقافة الإنصاف لتجنب الثقافة السائدة التي يتم بها الحكم على الرجال والنساء وفقاً لمعايير مختلفة، ويتم مكافأتهم بشكل مختلف على نفس الإنجازات.

تطوير إجراءات وممارسات الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين الجنسين

يغطي الدليل الجوانب التالية:

- 1 **البيئة التمكينية لتحقيق التوازن – مستوى الإجراءات والممارسات**
 - أ الخطوات الواجب اتباعها لخلق بيئة ممكنة لتحقيق التوازن
 - 2 **الوصف الوظيفي وإعلان التوظيف**
 - أ الخطوات الواجب اتباعها لبدء عملية الإختيار من قبل المدير المقدم لطلب تعميم الوظيفة
 - ب الخطوات الواجب اتباعها لصياغة الوصف الوظيفي ومعايير الإختيار وإعلان التوظيف
 - ت الخطوات الواجب اتباعها لإزالة التمييز في الأوصاف الوظيفية
 - ث الخطوات الواجب اتباعها للتحقق من الضمائر المستخدمة بالوصف الوظيفي
 - ج الخطوات الواجب اتباعها لتجنب استخدام التحيز اللغوي بين الجنسين بالوصف الوظيفي
 - ح الخطوات الواجب اتباعها عند نشر إعلان طلب التوظيف
 - 3 **إدارة التعيين ومقابلة التوظيف لتحقيق التوازن**
 - أ الخطوات الواجب اتباعها لتشكيل لجنة التعيين
 - ب الخطوات الواجب اتباعها لإعداد قائمة مختصرة من المرشحين الأكثر تأهيلاً
 - ت الخطوات الواجب اتباعها لإجراء مقابلات مع المرشحين للوظيفة من قبل اللجنة
 - ث الخطوات الواجب اتباعها لإعداد وثيقة تقييم المتقدمين/ات الأكثر تأهيلاً للمنصب من قبل اللجنة
 - ج الخطوات الواجب اتباعها لتقديم مقترح للعقد للمرشح/ة الناجح/ة، والذي يتم التفاوض عليه بعد ذلك، وبناءً عليه يتم قبول أو رفض عرض العمل
 - 4 **إدارة الترقية والتقدم الوظيفي لتحقيق التوازن**
 - أ الخطوات الواجب اتباعها على مستوى البيئة الممكنة
 - ب الخطوات الواجب اتباعها على المستوى المؤسسي
 - ت الخطوات الواجب اتباعها على المستوى الفردي
 - 5 **إدارة التدريب والتطوير لتحقيق التوازن**
 - أ دور إدارة الموارد البشرية في دمج تحقيق التوازن بين الجنسين في التدريب والتطوير
 - ب الخطوات الواجب اتباعها على مستوى البيئة الممكنة

ت الخطوات الواجب اتباعها على المستوى المؤسسي
ث الخطوات الواجب اتباعها على المستوى الفردي

التحرّش الجنسي في مكان العمل

٦

- أ ملخص تنفيذي
ب تعريف التحرش الجنسي
ت أنواع التحرش الجنسي
ث لماذا تحتاج إدارات الموارد البشرية لمواجهة التحرش الجنسي؟
ج وسائل التقصي عن وجود التحرش
ح إجراءات معالجة قضايا التحرش
خ الخطوات الواجب اتباعها بإجراءات معالجة قضايا التحرش
د إجراءات التبليغ غير الرسمي
ذ الخطوات الواجب اتباعها بإجراءات التبليغ غير الرسمي
ن التدابير التأديبية
ر الخطوات الواجب اتباعها بإجراءات التدابير التأديبية
ز سرية عملية إدارة قضايا التحرش
الخطوات الواجب اتباعها لضمان سرية إدارة قضايا التحرش
الوقاية من التحرش
الخطوات الواجب اتباعها للوقاية من التحرش

إبارة الأدلة لتحقيق التوازن

٧

- أ الخطوات الواجب اتباعها في منهجية إدارة تقييم الأداء
ب الخطوات الواجب اتباعها لتعزيز الوعي والتغلب على التمييز الضمني في تقييم الأداء ودور الحوافز لتعزيز تحقيق التوازن
ت الخطوات الواجب اتباعها بالتطوير والتدريب لتقييم أداء مراعي لتحقيق التوازن
ث الخطوات الواجب اتباعها لخلق ثقافة عمل إيجابية لتحسين الأداء

إبارة الحوافز لتحقيق التوازن

٨

- أ دور الحوافز لتعزيز تحقيق التوازن
ب أنواع الحوافز
ت تصميم برنامج المكافآت والحوافز
ث الخطوات الواجب اتباعها بإدارة الحوافز لتحقيق التوازن

إجراءات العمل المرن

٩

- أ مزايا العمل المرن في تحقيق التوازن
ب الخطوات الواجب اتباعها بإجراءات العمل المرن لتحقيق التوازن
تحليل البيانات لغراض المتابعة وتقييم مدى إنجاز إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين الجنسين
أ الخطوات الواجب اتباعها بإطار المتابعة وتقييم عن مدى تحقيق التوازن بين الجنسين

١٠