



---

# ما بعد الاعتماد الرسمي لخطة المساو

## ة بين الجنسين دليل الجامعات

المغرب

---

# المغرب

## ما بعد الاعتماد

### الرسمي لخطة المساواة بين الجنسين

#### دليل الجامعات

**المؤلف:** ماريا كبريلي (نوتوس) بالتعاون مع أمينة بطاشي (جامعة الحسن الثاني) و أنجيلا وغوبلوسكي (IHS) للفصل الوطني. ترجم للعربية من طرف فاطمة يحيياوي (جامعة الحسن الثاني)

**المساهمون:** أنجيلا وروبلوسكي وأندريا ليتنز وفكتوريا إنجلماير (IHS)؛ باولا بيلو (FRRB)؛ ألينا تاريسينو ودانييلا إيسباس (أراسيس)؛ (ELIAMEP)Dia Anagnostou؛ كاليبسو سيبو (RIF)؛ إيفانكا بوبوفيتش وداشا دهاتشيك وميليكا ميرازيتش (UB)؛ أمينة بطاشي (UH2C)؛ أناستاسيا زابانيوتو وأوليفيه بويرون (RMEI)؛ باربرا دي ميتشيلي وجيوفانا فينجيلي (FGB)

DOI: 10.5281/zenodo.6514687

**TARGET** } Taking a Reflexive approach  
to Gender Equality for  
institutional Transformation



راكتب الالو شاحب ال Horizon 2020 جم انرب نم ال يومت عورشم ال اذه ىقلت  
بقر 741672 مقو ءنم ال ءىقات باجومب ىبوروالا داكتال عباتل

ءىضوفم ال ءارأ لاج ىأب سركعت الو فلؤم ال ءارأ طقف سركعت ءقى ءولا هءه ىف ءءرول ءارأ  
هف ءءرول ءامول عم لل مءءسءسا ىأ نء ءلؤؤسم ءسئل ءىبوروالا ءىضوفم ال ءىبوروالا

## ملخص تنفيذي

الهدف من هذا الدليل هو دعم الجامعات الراغبة في تطوير وتنفيذ خطة المساواة بين الجنسين (GEP) في المغرب. ويستند إلى المقاربة والدروس المستفادة من مشروع Horizon 2020 TARGET "اتباع نهج انعكاسي للمساواة بين الجنسين من أجل التحول المؤسسي".

وتُبيّن التجارب المستخلصة من تاركييت TARGET أن المؤسسات البحثية قد تكون رائدة - على الرغم من الافتقار إلى السياسات الوطنية والتدابير الملموسة لدعم المساواة بين الجنسين - إذا تم تحفيزها وإشراك الجهات الفاعلة المؤسسية الرئيسية وتخصيص الموارد والاعتماد على الكفاءة في النوع الاجتماعي. وقد أظهرت هذه التجارب، أيضًا، إمكانات هائلة للتأثير على الخطاب الوطني حول المساواة بين الجنسين في بلدانهم. ولا يقتصر الأمر على وكالات التمويل أو الاعتماد وحدها التي يمكنها إحداث التغيير: فقد تؤدي الجامعة الرائدة، أيضًا، إلى تعزيز التغيير في الجامعات ومؤسسات البحث الأخرى.

ويمكن أن يكون شرط الأهلية الجديد لخطة المساواة بين الجنسين (GEP) الخاص بمنظمة آفاق أوروبا (Horizon Europe) محركًا رئيسيًا لتحفيز الجامعات على تبني سياسة للمساواة بين الجنسين - ولكنه ينطوي أيضًا على خطر اعتبار هؤلاء الأشخاص مجرد مطلب إداري آخر. ويهدف هذا الدليل إلى دعم الجامعات لتتجاوز مجرد التبني الرسمي لـ PEG وهو موجه بشكل خاص إلى "وكلاء التغيير": الأفراد أو المجموعات الذين يدركون عدم المساواة بين الجنسين في مؤسساتهم ولديهم الاستعداد للتصدي لها. ويعمل وكيل التغيير كمحفز لكسب التزام الإدارة العليا وبدء عملية هيكلية نحو المساواة بين الجنسين.

إن التغيير الفعلي نحو المساواة بين الجنسين هو نتيجة الرغبة المؤسسية المتزايدة والقدرة على تحديد التمييز القائم على النوع الاجتماعي والتفكير فيه والتصدي له بطريقة مستدامة. إن المساواة بين الجنسين هي مسألة عدالة اجتماعية وهناك أدلة كثيرة على أنها تعمل على تحسين جودة وتأثير التعليم العالي والبحث والابتكار.

## فهرس المحتويات

3	ملخص تنفيذي
6	المقدمة
9	1. السياق الوطني
11	2. مقارنة تاركيك TARGET لتطوير وتنفيذ خطة المساواة بين الجنسين GEP
16	3. إرساء الأسس
16	1.3. إلزام وإشراك الإدارة العليا (رئاسة الجامعة ورؤساء المؤسسات التابعة للجامعة =العمداء والمدراء)
17	2.3. إنشاء مجتمع الممارسة
19	4. تدقيق (Audit) المساواة بين الجنسين
19	1.4. الهيكل المؤسسي والسياق
21	2.4. جمع وتحليل البيانات المعمّقة
25	5. تصميم GEP
25	1.5. تعزيز التزام الإدارة العليا
26	2.5. تحديد الأدوار والمسؤوليات والموارد
26	3.5. تحديد الغايات والتدابير والأهداف
33	6. الرصد والتقييم الذاتي
33	1.6. مؤشرات الرصد
34	2.6. مثال للرصد
35	3.6. التقييم الذاتي
37	7. خطة التواصل
38	المراجع

## قائمة الإطارات

- الإطار 1. معيار الأهلية لخطة العمل Horizon Europe GEP ..... 7
- الإطار 2. تدقيق المساواة بين الجنسين في الترقية ..... 22
- الإطار 3. تحليل (SWOT): إزالة الحواجز المؤسسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي أمام الحياة الوظيفية ..... 24
- الإطار 4. الرصد والتقييم ..... 33

## قائمة الأشكال

- الشكل 1. دورة تطوير وتنفيذ GEP ..... 15
- الشكل 2. كيف تقرأ النموذج المنطقي ..... 30

## قائمة الجداول

- الجدول 1. نظرة عامة عن مجالات وأهداف وجوانب التدقيق ..... 21
- الجدول 2. المساواة بين الجنسين: مجالات التدخل والرؤى ..... 27
- الجدول 3. المجالات ونتائج التدقيق والغايات ذات الصلة ..... 28
- الجدول 4. أمثلة للرؤى والغايات والأهداف ..... 29
- الجدول 5. نموذج منطقي لتدابير زيادة الوعي (ندوات ، ورش عمل) لموظفي إدارة الموارد البشرية ..... 31
- الجدول 6. مصفوفة: التنفيذ والأثر ..... 31
- الجدول 7. مؤشرات تنفيذ النموذج المنطقي لتدابير زيادة الوعي (الندوات وأورش العمل) للموظفين ..... 35

## قائمة المختصرات المستعملة

GES : استراتيجية المساواة بين الجنسين

CoP : مجتمع الممارسة

HR : الموارد البشرية

ERA : منطقة الأبحاث الأوروبية

RFO : منظمة تمويل البحوث

GEA : تدقيق المساواة بين الجنسين

I&R : البحث والابتكار

GEP : خطة المساواة بين الجنسين

RPO : منظمة تنفيذ البحوث

## المقدمة

يقدم هذا الدليل إرشادات ملموسة للجامعات الراغبة في تطوير وتنفيذ خطة المساواة بين الجنسين (GEP). ويستند إلى المقاربة والدروس المستفادة من مشروع Horizon 2020 TARGET «اعتماد مقارنة تعكس المساواة بين الجنسين من أجل التحول المؤسسي».

وهناك ثروة من الموارد للتوجيه بشأن GEP في مجال البحث والأوساط الأكاديمية. وتعد إرشادات Horizon بشأن خطط المساواة بين الجنسين<sup>1</sup> وأداة GEAR<sup>2</sup> التي طورتها EIGE المراجعة الرئيسية على مستوى الاتحاد الأوروبي. وقد تم وضع مبادئ توجيهية وأدوات مفيدة أخرى من طرف المشاريع التي يمولها الاتحاد الأوروبي والهيئات الوطنية والمؤسسات البحثية في أوروبا ودول أخرى.

ويهدف هذا الدليل إلى توفير إرشادات إضافية بناءً على تجربة TARGET. وقد دعمت تاركيث، من 2017 إلى 2021، سبع مؤسسات في تصميم وتنفيذ سياسة الانعكاسية للمساواة بين الجنسين. وبشكل ملموس، هناك منطمتان لتمويل الأبحاث (Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica، FRRB، إيطاليا؛ مؤسسة ابتكار الأبحاث، RIF، قبرص)، وكالة اعتماد واحدة (الوكالة الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، ARACIS، رومانيا)، مؤسسة بحثية واحدة (المؤسسة اليونانية للسياسة الأوروبية والخارجية، ELIAMEP، اليونان)، جامعتان (جامعة بلغراد، UB، صربيا؛ جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء، UH2C، المغرب)، وشبكة من كليات الهندسة في حوض البحر الأبيض المتوسط (Réseau Méditerranéen des Ecoles d'Ingénieurs، RMEI). عمل عمل (إسبانيا) كشركاء داعمين بينما كان معهد الدراسات المتقدمة (IHS، النمسا) هو المنسق والمقيّم.

ولم يكن لدى المؤسسات السبع المنفذة سوى خبرة قليلة جدًا في قضايا النوع الاجتماعي، وهي تقع في دول الاتحاد الأوروبي ودول خارج الاتحاد الأوروبي وتعرف سياسات محدودة للمساواة بين الجنسين في التعليم العالي والبحث والابتكار. وقد تم اعتبار عملية التدقيق<sup>3</sup> (Audit) والتصميم والتنفيذ والمراقبة والتقييم لأول خطة عمل GEP الخاصة بهم على أنها بداية رحلة طويلة الأمد، مما يوفر إطارًا لإشراك الجهات البحثية المؤسسية المختلفة في عملية صنع السياسات العاكسة والقائمة على الأدلة.

ومن المعلوم، على نطاق واسع، أن رغبة المؤسسة في تطوير وتنفيذ خطة العمل GEP يعتمد إلى حد كبير على الحوافز أو الضغوط الخارجية: الأطر القانونية والسياسات والمبادرات التي تتبناها الهيئات الحكومية ووكالات التمويل والمنظمات الأخرى. إلا أن تجارب تاركيث TARGET تُظهر أن المؤسسات قد تكون رائدة على الرغم من الافتقار إلى السياسات الوطنية والتدابير الملموسة لدعم المساواة بين الجنسين - إذا تم تحفيزها وإشراك الجهات الفاعلة المؤسسية الرئيسية وتخصيص الموارد والاعتماد على الكفاءة في النوع الاجتماعي. كما أظهرت هذه التجارب إمكانات هائلة للمساهمة في الخطاب الوطني حول المساواة بين الجنسين في بلدانهم. إن وكالات التمويل أو الاعتماد ليست وحدها القادرة على إحداث التغيير: فالجامعة الرائدة قد تعمل أيضاً على تعزيز التغيير في جامعات ومنظمات بحثية أخرى.

وقد يكون معيار الأهلية الجديد لخطة العمل GEP في «آفاق أوروبا» Horizon Europe (الإطار 1) محرراً رئيسياً لتحفيز الجامعات على تبني سياسة للمساواة بين الجنسين - ولكنه ينطوي أيضاً على خطر اعتبار PEG مجرد مطلب إداري آخر. ويهدف هذا الدليل إلى دعم الجامعات لتجاوز الاعتماد الرسمي لخطة العمل GEP. وعلى هذا النحو، فهي موجهة بشكل خاص إلى وكلاء التغيير (Change Agents)<sup>4</sup>: أفراد أو مجموعات الذين يدركون

1 EC 2021

2 للمزيد من التفصيل انظر: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>.

3 . ارتبطت عملية التدقيق بفحص الحسابات للتأكد من مصداقيتها. وقد تطورت، في الوقت الحاضر، فأصبحت تتطلب بالإضافة إلى الفحص عملية التحقق وعملية إعداد التقرير

4 . وكيل التغيير: هو شخص من داخل المنظمة أو خارجها يساعد على التغيير من خلال التركيز على أمور مثل الفعالية التنظيمية والتحسين والتطوير. ويحتاج وكلاء التغيير إلى امتلاك نطاق واسع من المهارات

أبرزها القدرة على إقناع الآخرين وتشجيع الأعمال الجماعية وتعزيز صنع القرار التشاركي. للمزيد من التفصيل انظر موقع: <https://www.meemapps.com>

التفاوتات القائمة بين الجنسين في المؤسسة وعلى استعداد للعمل ضدها. ويعمل وكيل التغيير كمحفز لتعزيز التزام الإدارة العليا وبدء عملية هيكلية نحو تحقيق المساواة بين الجنسين.

ونفترض أنه لا يوجد حل «واحد يناسب الجميع». ويمكن أن تنجح GEPs في تحقيق التأثيرات المرغوبة فقط إذا كانت تراعي السياق، ومصممة للاحتياجات التنظيمية المحددة للمؤسسة، ومدمجة في إطار عمل يدعم مشاركة وانعكاسية الجهات الفاعلة المؤسسية المختلفة. والتغيير الفعلي هو نتيجة الإرادة المؤسسية المتزايدة والقدرة على تحديد التمييز القائم على الجنس والتفكير فيه والتصدي له بطريقة مستدامة.

ونأمل أن يكون هذا الدليل مفيداً لهذا الغرض.

### الإطار 1. معيار الأهلية لخطة العمل Horizon Europe GEP

لكي تكون مؤهلاً، يجب أن يكون لدى الكيانات القانونية من الدول الأعضاء والبلدان المنتسبة وهي هيئات عامة أو مؤسسات بحثية أو مؤسسة للتعليم العالي خطة للمساواة بين الجنسين تغطي الحد الأدنى من المتطلبات التالية المتعلقة بالعملية:

« المنشور: وثيقة رسمية منشورة على موقع المعهد وموقعة من الإدارة العليا ؛

« الموارد المخصصة: الالتزام بالموارد والخبرة في مجال المساواة بين الجنسين لتنفيذ الخطة ؛

« جمع البيانات ومراقبتها: بيانات مصنفة حسب الجنس و / أو النوع الاجتماعي عن الموظفين (والطلبة، للمنشآت المعنية) والتقارير السنوية على أساس المؤشرات؛

« التدريب: توعية / تدريب على المساواة بين الجنسين والتمييز اللاواعي بين الجنسين للموظفين وصناع القرار

من حيث المحتوى، يوصى بأن تتناول خطة المساواة بين الجنسين المجالات التالية، باستخدام تدابير وأهداف ملموسة:

« التوازن بين العمل والحياة والثقافة التنظيمية؛

« التوازن بين الجنسين في القيادة وصنع القرار؛

« المساواة بين الجنسين في التوظيف والترقية في الوظيفة ؛

« إدماج بعد النوع الاجتماعي في محتوى البحث والتدريس ؛

« تدابير ضد العنف القائم على النوع الاجتماعي، بما في ذلك التحرش الجنسي.

### بنية الدليل

وقد صيغ الدليل في سبعة فصول. ويقدم الفصل الأول لمحة عامة عن السياق الوطني، مع التركيز على سياسات المساواة بين الجنسين في التعليم العالي والبحث والابتكار. ويعرض الفصل الثاني المقاربة الانعكاسية TARGET للتغيير الهيكلي. وتركز الفصول الخمسة التالية على جوانب مختلفة من دورة خطة العمل GEP: وضع الأسس، وتدقيق النوع الاجتماعي، والتصميم، والرصد، والاتصال. وهي تستند إلى الأدوات الثلاث التي تم تطويرها في إطار TARGET.

وكلها متاحة من خلال [www.gendertarget.eu](http://www.gendertarget.eu): أداة تدقيق المساواة بين الجنسين<sup>5</sup>.

(المبادئ التوجيهية لتصميم GEP المكيفة خصيصاً<sup>6</sup> وأداة الرصد والمبادئ التوجيهية للتقييم الذاتي<sup>7</sup> . ويستند الدليل، أيضاً، إلى الكتاب الذي أعده شركاء في TARGET حول تجاربنا في تصميم وتنفيذ سياسة إنعكاسية للمساواة بين الجنسين<sup>8</sup> .

---

Chizzola, De Micheli & Vingelli 2018 5

Palmén & Caprile, 2018. 6

Wroblewski & Ekstein, 2018. 7

قريباً , Wroblewski & Palmén 8

## 1. السياق الوطني

لقد حقق المغرب إنجازات كبيرة في إرساء الأسس القانونية للمساواة بين المرأة والرجل. تكرر المادة 19 من دستور 2011 الجديد لأول مرة مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في حماية جميع حقوق الإنسان. وينص على أن تعمل الدولة على تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة وتنشئ سلطة لتعزيز المساواة ومكافحة جميع أشكال التمييز. يعزز الدستور منجزات الإصلاحات التشريعية السابقة التي ساهمت في زيادة المساواة بين الرجل والمرأة والقضاء على التمييز ضد المرأة. وتشمل هذه الإصلاحات مراجعة القانون التجاري في سنة 1995، واعتماد القانون الجديد للأحوال المدنية في سنة 2002، وقانون المسطرة الجنائية الجديد في سنة 2003، والإصلاح المستمر لقانون العقوبات منذ سنة 2003، والتغييرات في قانون الشغل في 2003، إصلاح قانون الأسرة في 2004 وإصلاح قانون الجنسية في 2007. ويُعد اعتماد القانون 103-13، في 2018، لمكافحة العنف ضد المرأة هو خطوة أخرى في هذه العملية.

وعلى الرغم من الاعتراف بالمساواة في الحقوق بين المرأة والرجل، فإن التقدم فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين بطيء. ولا تزال القوالب النمطية القائمة على النوع الاجتماعي التقليدية والتفاوتات الشديدة بين الجنسين قائمة في المجتمع.

وتتضح ملاحظة هذا التفاوت في العديد من القطاعات الحيوية، ولا سيما في قطاع التعليم العالي. فمن ناحية، هناك تطورات إيجابية عندما يتعلق الأمر بحضور النساء بين الطلبة والخريجين. ومنذ إحداث أول جامعة عصرية في البلاد، عرف ولوج النساء إلى التعليم العالي تطورا ملحوظا في المغرب. ففي الموسم الجامعي 2020-2021، كان تمثيل النساء مرتفعاً بين خريجي التعليم العالي (53% من خريجي التعليم العالي كانوا من النساء)، على الرغم من انخفاض حضورهن حسب الدرجة العلمية: 54% في مسالك الإجازة؛ 47% في مسالك الماستر و 39% في مراكز الدكتوراه. ومن ناحية أخرى، أبرزت نافع وبطاشي Nafaa & Bettachy<sup>10</sup> من جامعة الحسن الثاني المحمدية في إطار مشروع «شيميرا» SHERA كيف يتغير هذا الوضع عندما يتعلق الأمر بمنصب التدريس والبحث وصنع القرار. ورغم أن المرأة ممثلة تمثيلا جيدا في الوظائف الإدارية (41%)، إلا أنها لا تزال ممثلة تمثيلا ناقصا في المناصب العليا للتدريس والإدارة. وتمثل النساء 33% من أعضاء هيئة التدريس في أدنى المناصب الجامعية ولكن 18% فقط من مجموع الأساتذة. كما أن النساء غير حاضرات بشكل كبير على مستوى إدارة الجامعة. وإلى حدود سنة 2017، كانت امرأة واحدة فقط ترأس إحدى الجامعات، ولم يكن هناك سوى عدد قليل من العمداء أو المديرات. وفي سنة 2019، تم انتخاب سيدتين رئيسيتين: واحدة في جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء (UH2C)، وإحدى المؤسسات المشاركة في تاركيث TARGET، والأخرى في جامعة الحسن الأول بسطات. وفي إطار هذا المشروع، اعتمدت UH2C ميثاق المساواة وأنشأت لجنة المساواة بين الجنسين داخل مجلس الجامعة، والتي يتم تكرارها على مستوى هيئة التدريس.

في مجال التعليم، كانت الأولوية الرئيسية في السياسة العامة هي ضمان الحق في المساواة في ولوج التعليم، لا سيما في المناطق الريفية الفقيرة حيث تتعرض الفتيات لحرمان كبير عندما يتعلق الأمر بالتعليم الإلزامي. وقد تم اعتماد العديد من التدابير في إطار الميثاق الوطني للتربية والتكوين والمخطط الاستعجالي (2009-2012)<sup>11</sup>، والخطة الوطنية للمساواة 2012-2016<sup>12</sup>؛ الخطة الإستراتيجية 2015-2030 التي أعدها مجلس التعليم العالي<sup>13</sup> والخطة الجديدة للمساواة 2017-2021<sup>14</sup>. وهي تشمل إنشاء المدرسة كمكان آمن لتعلم القيم والسلوكيات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، وتعزيز النهوض بالمرأة في المناصب الإدارية وبناء القدرة المؤسسية لاعتماد المساواة بين الجنسين كمبدأ للحكامة في جميع أنحاء نظام التعليم - معالجة، من بين أمور أخرى المناهج

9 المملكة المغربية 2012

Nafaa &amp; Bettachy, 2014 10

11 المملكة المغربية، 2008

12 المملكة المغربية، 2012

13 المملكة المغربية، 2015

14 المملكة المغربية، 2018

### وطرق التدريس والميزانية والإدارة<sup>15</sup>.

ومع ذلك، فإن كل هذه الإجراءات تشير فقط إلى التعليم الإلزامي. فالمساواة بين الجنسين غائبة تماماً في الأهداف المحددة للتعليم العالي. وعلى الرغم من القوانين المعتمدة التي تهدف إلى تغيير وضع المرأة، لم يتم تنفيذ سياسات محددة تركز على النوع الاجتماعي في البحث والابتكار. وبالإضافة إلى الحواجز الاجتماعية والأسرية والثقافية (انتقال الثقافة الأبوية)، لا يتم تشجيع النساء على العمل في مناصب المسؤولية. ويصبح عدم المساواة هو الوضع الافتراضي الطبيعي. كما أن إدماج بعد النوع الاجتماعي في محتوى التدريس والبحث نادر. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى مجموعات البحث حول النوع الاجتماعي التي نظمت في عام 2015 المؤتمر الوطني المغربي الأول حول النوع الاجتماعي في التعليم العالي (الحالات العامة للبحث والتعليم حول النوع الاجتماعي) بالتعاون مع اليونسكو. فقد أصدر المؤتمر بياناً مشتركاً لتعزيز النوع الاجتماعي في البحث والمناهج، وقع عليه رئيس الجامعة UH2C والعديد من العمداء<sup>16</sup>.

## 2. مقارنة تاركيث TARGET لتطوير وتنفيذ خطة المساواة بين الجنسين GEP

تتبنى مقارنة تاركيث TARGET هدفًا ثلاثي الأبعاد للمساواة بين الجنسين في التعليم العالي والبحث والابتكار بناءً على مجالات التدخل ذات الأولوية التي حددتها منطقة البحث الأوروبية<sup>17</sup>:

1. إزالة الحواجز المؤسسية المتعلقة بنوع الجنس أمام التطوير الوظيفي؛
2. معالجة الاختلالات بين الجنسين والتمييز بين الجنسين في صنع القرار و
3. دمج البعد الجنساني في محتوى التعليم والبحث والابتكار

اعتماد TARGET مقارنةً انعكاسيةً تتجاوز التنبؤ الرسمي لـ GEP من خلال التأكيد على التفكير التكراري في التقدم المحرز وإنشاء مجتمع ممارسة لإحداث تغيير هيكلية. في هذا القسم نقدم المفاهيم الأساسية لمقاربة TARGET.

### المساواة بين الجنسين والتغيير الهيكلي

المساواة بين الجنسين هي، أولاً وقبل كل شيء، مسألة عدالة اجتماعية. إنه حق أساسي من حقوق الإنسان، وهو أحد أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وقيمة تأسيسية للاتحاد الأوروبي. لذلك، فإن النهوض بالمساواة بين الجنسين في التعليم العالي والبحث والابتكار يعني تعزيز احترام حقوق الإنسان ومبادئ العدالة الاجتماعية في هذه المجالات، وهذا بدوره تكون له آثار إيجابية على الأفراد ومؤسسات البحث والمجتمع ككل.

المساواة بين الجنسين<sup>18</sup>:

+ خلق تعليم وبيئات عمل أفضل تساعد على جذب المواهب والاحتفاظ بها والنهوض بها

+ تحسين جودة وتأثير التعليم العالي والبحث والابتكار من خلال ضمان ملاءمته لاحتياجات وتوقعات وقيم المجتمع بأسره.

تُعرف الجامعات والأوساط الأكاديمية، بشكل عام، اختلالات مستمرة بين الجنسين. المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في أعلى المناصب الإدارية والأكاديمية وما زال العديد من مجالات البحث يهيمن عليها الذكور أو الإناث<sup>19</sup>. ومع ذلك، فإن المساواة بين الجنسين تتجاوز التمثيل المتساوي للمرأة والرجل في جميع التخصصات والمستويات الهرمية:

+ مما يستلزم إزالة الحواجز الهيكلية أمام ترقى المرأة في الوظيفة. وتعتمد هذه الحواجز على مفهوم 'العالم المتميز' الذي يقوم على مهنة ذكورية عفا عليها الزمن تتمثل في الإنجاز المبكر والتفاني الكامل في الأوساط الأكاديمية، دون أي التزامات أخرى. ويكون لهذا المفهوم آثار متعلقة بالنوع الاجتماعي، على تعريف الجدارة ومعايير التوظيف والترقية<sup>20</sup>؛

EC 2012b 17

18 المفوضية الأوروبية، EC 2021

19 EC 2020b ; UNESCO-IESALC 2021

20 على سبيل المثال 2010 Van den Brink 2004, EC

- + علاوة على ذلك، فإن التمييز اللاواعي بين الجنسين السائد في المجتمع والأوساط الأكاديمية لا يُشكل استثناءً. فهو يقوم على الارتباط غير المقصود بالمعايير والقيم والصور النمطية للنوع الاجتماعي التقليدية التي تؤثر سلبًا على الاعتراف بعمل المرأة وإمكاناتها<sup>21</sup>؛
- + ويمكن أن تكون أشكال التمييز العلنية موجودة أيضًا وهناك أدلة متزايدة على العنف القائم على النوع الاجتماعي، بما في ذلك التحرش الجنسي في الجامعات<sup>22</sup>؛
- + يُفترض، في أغلب الأحيان، أن المعرفة والتطور التكنولوجي محايدان بين الجنسين. ومع ذلك، فإن إهمال تحليل الجنس والنوع الاجتماعي يؤدي إلى أخطاء في الإدراك وفرص ضائعة للبحث والابتكار، ويُكرس عدم المساواة بين الجنسين في المجتمع<sup>23</sup>؛
- + بالإضافة إلى ذلك، تتفاعل اللامساواة بين الجنسين مع أشكال أخرى من التمييز، على سبيل المثال: الأصل الاجتماعي؛ والدين أو العرق أو خلفية المهاجرين؛ والميول الجنسي والهوية الجنسية؛ والسن؛ ومسؤوليات الرعاية؛ والمشاكل الصحية. مما يخلّف آثارا على كل من الممارسات التنظيمية ومحتوى التعليم والبحث والابتكار<sup>24</sup>
- + وتعد كفاءة النوع الاجتماعي في صنع القرار عاملاً محوريًا لمعالجة كل هذه القضايا على المستوى المؤسسي<sup>25</sup>.

يتطلب تعزيز المساواة بين الجنسين في التعليم العالي والبحث والابتكار عملية تغيير هيكلية مستدامة وطويلة الأجل تهدف إلى بناء بيئة مؤسسية (قيم ومعايير وهياكل وإجراءات) تتم فيها مناقشة المساواة بين الجنسين على نطاق واسع واحتضانها بشكل صريح في الممارسات التنظيمية للمؤسسات والأفراد<sup>26</sup>.

21 مثل Science Europe, 2017

22 Bondestam & Lundkvist, 2020

23 Schiebinger, 2008 ; EC 2020b

24 على سبيل المثال EC 2020b ; Woods et al. 2021

25 على سبيل المثال ، ليبينسكي وروبلسكي 2021 Lipinsky & Wroblewski,

26 EC, 2012a; 2021.

## الانعكاسية والتغيير الهيكلي

إن العمل المتعلق بالمساواة بين الجنسين ليس مهمة سهلة في أي منظمة.

”إشكالية النوع الاجتماعي ليست مشكلة بسيطة، ولكنها مشكلة فوضوية، أو شريرة، أو ببساطة مشكلة سياسية، بمعنى أنه لا يوجد توافق حقيقي في الآراء حول ماهية المشكلة بالضبط، حول السبب ولماذا تُشكّل مشكلة، حول من المسؤول عن وجود المشكلة، ومن المسؤول عن حلها. وهذا يعني أن هناك صراعاً سياسياً مستمراً على السلطة حول هذه التعريفات”<sup>27</sup>.

وتعتبر تاركيت TARGET أن الانعكاسية الفردية والمؤسسية هي جوهر التغيير الهيكلي<sup>28</sup>. ويجب أن توفر خطة العمل GEP إطاراً لأصحاب المصلحة المعنيين للتفكير في الممارسات التنظيمية، وتحديد التمييز المتعلق بالنوع الاجتماعي، وأخذ الوكالات عن طريق استحداث ممارسات بديلة غير قائمة على النوع الاجتماعي ومعالجة المقاومة. ويُنظر إلى خطة العمل الجيدة (GEP) على أنها عملية تعلم مؤسسية، بناءً على الأدلة التجريبية والمناقشة الصريحة والنقدية للتطورات نحو تحقيق المساواة بين الجنسين. وتبني هذه العملية التزاماً مؤسسياً وكفاءة في النوع الاجتماعي وتوافقاً في الآراء حول أولويات العمل. إنه يوفر الأساس لخطة العمل GEP يراعي السياق ويُلائم الاحتياجات المحددة للمؤسسة.

علاوة على ذلك، ترى مقاربة تاركيت أن التغيير في الجامعات معقد بشكل خاص<sup>29</sup>. الجامعات ليست فقط مؤسسات يتجدر فيها النوع الاجتماعي<sup>30</sup>، بل تتبع أيضاً منطقتين مختلفتين عندما يتعلق الأمر بالمساواة بين الجنسين<sup>31</sup>: هناك، من جهة، المنطق الأكاديمي (كجزء من الأوساط الأكاديمية)، وهناك، من جهة أخرى، المنطق التنظيمي (مثل أي منظمة). ويلعب الجنس دوراً مختلفاً في كل منطقتين. فعلى سبيل المثال، يمكن قبول تدبير عمل إيجابي يهدف تعزيز النساء المؤهلات في إطار المنطق التنظيمي، ولكن يمكن الطعن فيه بشدة من منظور المنطق الأكاديمي، حيث يُفترض أن الاستحقاق محايد بين الجنسين. وهذان المنطقان المختلفان يستلزمان هياكل سلطة مختلفة. وتتمتع الإدارة العليا (إدارة الجامعة، العمداء) بسلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالاستراتيجية والموارد، ولكن يتم تعيين اتخاذ القرار في المسائل الأكاديمية لأعلى المناصب العلمية (أساتذة مرسومون، مجالس أكاديمية). توجد هياكل السلطة هذه بالتوازي وتبقى في معظم الحالات غير متصلة جنباً إلى جنب. لهذا السبب، نعتقد أنه ليس من الضروري فقط إشراك الإدارة العليا في خطة العمل GEP ولكن، أيضاً، أصحاب المصلحة (stakeholders)<sup>32</sup> الذين يمثلون المنطق الأكاديمي. يجب أن توفر خطة العمل GEP مساحة للانعكاسية لربط هذين المنطقتين المختلفتين ومعالجة الممارسات المبنية على النوع الاجتماعي بطريقة متسقة.

## نظرية التغيير والأدلة التجريبية

تتيح مقاربة نظرية التغيير إدماج الانعكاسية في عملية GEP. نظرية التغيير هي «نهج قائم على النتائج يطبق التفكير النقدي في تصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات والبرامج التي تهدف إلى دعم التغيير في سياقاتها»<sup>33</sup>. ويستلزم إجراء فحص أولي لرسم خريطة للسياق ذي الصلة للمبادرة، والحالة الحالية للمشكلة التي يهدف التدخل إلى معالجتها وكذلك الجهات الفاعلة ذات الصلة. بناءً على هذا التدقيق، يتم تحديد التغيير طويل المدى الذي تطمح المبادرة إلى تعزيزه من خلال وضع الرؤى والأهداف والغايات. ثم يتم تحديد الإجراءات المصحوبة بالنتائج والتأثيرات المتوقعة. وتتطلب نظرية مقارنة التغيير تطوير عملية

27 فيرلو، Verloo 2001، ص. 14-15.

28 فروبلوسكي، Wroblewski، 2015؛ مارتن، Martin 2006.

29 Wrowbleski and Palmén، قريباً.

30 Acker 1990.

31 Heintz 2018.

32 أصحاب المصلحة هم أشخاص ومنظمات مشاركة بشكل فعال في المشروع، أو أولئك الذين تتأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع أو إنجازه. وقد يكون لهم تأثير على أهداف المشروع ونتائجه.

33 فوجل، Vogel 2012، ص. 3.

أو تسلسل التغيير الذي يحدد الطريق إلى النتيجة المرجوة على المدى الطويل، بالإضافة إلى الافتراضات المصاغة بوضوح حول كيفية حدوث هذا التغيير. ويؤكد Vogel<sup>34</sup> على أن جودة نظرية عملية التغيير تعتمد على «جعل الافتراضات صريحة» وجعل التفكير الاستراتيجي واقعيًا وشفافًا. وتستلزم نظرية التغيير عملية انعكاسية عميقة حيث يتم توضيح افتراضات التغيير، المرتبطة بخطة العمل. وصياغة الافتراضات هي الجزء الرئيسي لتطوير نظرية التغيير. والافتراضات هي تلك المقدمات التي تستند إليها تدخلات خطة العمل ضمنيًا ولم يتم إثباتها بعد بالأدلة. إن استخدام الأدلة لتحديد وفحص وتحدي هذه الافتراضات الرئيسية ورسم خريطة للروابط الضمنية والصريحة للتدخل (المدخلات والمخرجات والنتائج والتأثير والسياق) يشكل جزءًا من تطوير نظرية التغيير. وفي هذه العملية، يتم التحقق من التفكير النقدي مع الأدلة النوعية والكمية - والرؤى المختلفة المنبثقة من المعرفة السياقية لأصحاب المصلحة. وبناءً على عملية الفحص أو التدقيق، يوفر الرصد المنتظم الأساس لاستمرار الانعكاس المؤسسي أي الاستجابة المؤسسية.

### مقاربة مجتمع الممارسة (Community of Practice CoP)<sup>35</sup>

ويتمثل العنصر الرئيسي في مقاربة تاركيت TARGET في إنشاء مجتمع الممارسة في المؤسسة<sup>36</sup>. وقد أظهرت التجارب أنه من الصعب الشروع في تغيير هيكل إذا كان يعتمد على شخص واحد فقط أو مجموعة صغيرة ذات تأثير ضئيل على المنظمة. وقد صاغ Wenger<sup>37</sup> فكرة مجتمع الممارسة (CoP) وتتألف من ثلاثة عناصر رئيسية: الاهتمام المشترك والالتزام في مجال الممارسة (المجال)، والمشاركة المتبادلة (المجتمع)، وتطوير ذخيرة مشتركة الموارد (ممارسة)<sup>38</sup>. في TARGET، المجال هو تطوير وتنفيذ GEP. ويتكون مجتمع الممارسة هذا من مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون من خلال الأنشطة والمناقشات والاجتماعات، والمشاركة في التعلم المتبادل ودعم تطوير GEP وتنفيذها. تشير الممارسة إلى تطوير الكفاءة بين الجنسين مدفوعة «بالمعرفة التجريبية» التي تمكن أعضاء مؤتمر الأطراف من تحديد الممارسات الخاصة بالنوع الاجتماعي المؤسسية، وتطوير بدائل غير مبنية على النوع الاجتماعي ومعالجة المقاومة. وتعتبر مقاربة تاركيت TARGET مجتمع الممارسة جانبًا رئيسيًا لتعزيز الانعكاسية الفردية والمؤسسية من خلال ربط المراحل المختلفة لتطوير GEP بالمناقشات في مجتمع الممارسة. ويتمثل أحد الجوانب الحاسمة في أن CoP يضم ممثلين من كل من المنطق التنظيمي والأكاديمي (الإدارة والأساتذة).

### عملية دورية ومستدامة

تشير خطة العمل GEP التي تم وضعها ضمن مشروع TARGET إلى المفاهيم التي تمت مناقشتها أعلاه: التغيير الهيكلي، والانعكاسية، والمنطق المزدوج للجامعات، ونظرية التغيير، ومجتمع الممارسة.

وتتبع عملية تطوير وتنفيذ خطة العمل GEP دورة سياسة كاملة (الشكل 1). تبدأ العملية بتحليل تجريبي للوضع الراهن فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين والسياق المؤسسي (الرصد). وبناءً على نتائج الرصد، تتم صياغة أولويات وأهداف المساواة بين الجنسين. ويجري وضع وتنفيذ ورصد تدابير ملموسة لتحقيق هذه الأهداف. وتهدف عملية الرصد إلى وصف أي تغييرات في السياق ذي الصلة والوضع الراهن للمساواة بين الجنسين فضلًا عن تنفيذ تدابير

34 Vogel 2012

35 مجتمع الممارسة (مؤتمر الأطراف) مفهوم تم تطويره سنة 1991 من طرف الباحثين «لايف وفينجر» (Lave and Wenger 1991). ويرتبط بنظرية التعلم التي تنطوي على البناء الاجتماعي. ويتكون مجتمع الممارسة من مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون نفس الشغف أو الاهتمام ويتعلمون معًا القيام بعمل معين أثناء تفاعلهم الاجتماعي الذي يتم بصورة منتظمة. للمزيد من التفصيل انظر موقع:

<https://hbrarabic.com>

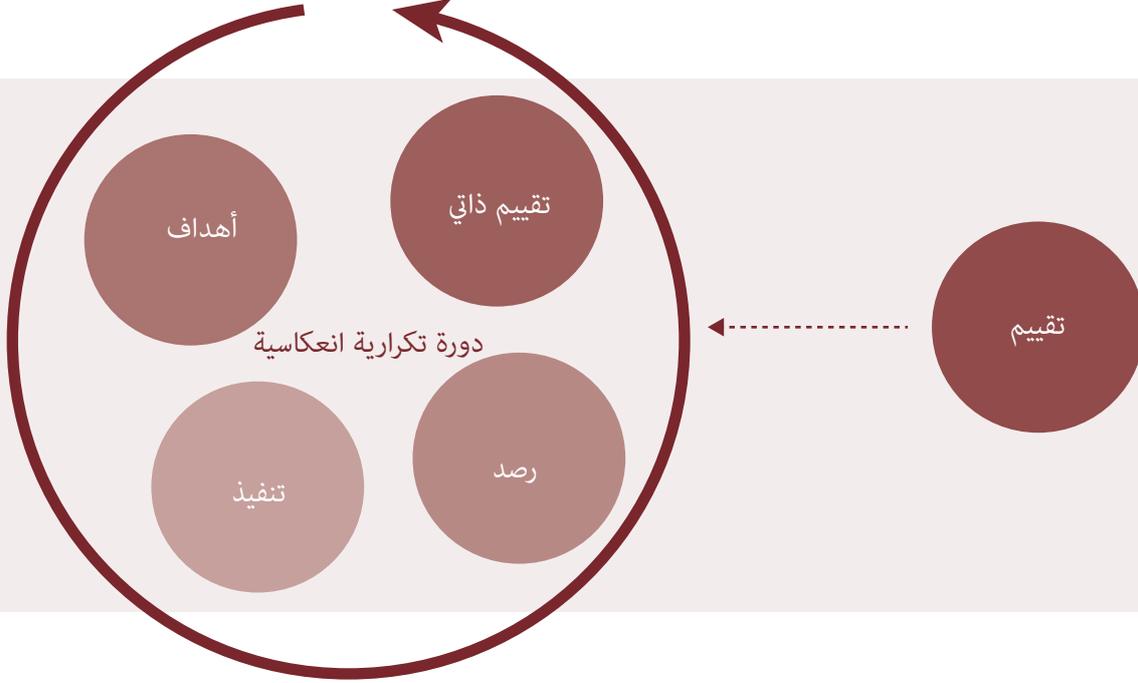
36 Palmén and Caprile، قريًا

37 Wenger 1998

38 فينجر تراينر وفينجر تراينر، 2015 Wenger-Trayner & Wenger-Trayner

ملموسة للمساواة بين الجنسين. ومن الناحية المثالية، تُستكمل العملية بتقييم خارجي لخطة العمل GEP. واستناداً إلى الرصد (والتقييم عندما يكون ذلك متاحاً) يتم تكييف التدابير الملموسة إذا لزم الأمر، أو وضع خطة عمل GEP جديدة.

### الشكل 1. دورة تطوير وتنفيذ GEP



في هذه العملية، قد تتخذ المقاومة أشكالاً عديدة، وتظهر في مراحل مختلفة، وتأتي من جهات فاعلة مختلفة. عادة ما تكون مقاومة التغيير قوية عندما تكون الأعراف والمعتقدات والمواقف والقيم الثقافية للمؤسسة هدفاً لجهود التغيير<sup>39</sup>. ومن الواضح أن هذا هو حالة التغيير الهيكلي في الجامعات لأنه يتحدى الممارسات المتعلقة بالنوع الاجتماعي الراسخة بعمق. ويمكن أن تكون مقاومة التغيير مقصودة و«صريحة» أو خفية و«ضمنية». ويمكن أن يكون نشاطاً أو يتخذ شكل «عدم اتخاذ إجراء» - وبالتالي يعزز الوضع الراهن بمجرد عدم القيام بأي شيء لتعزيز المساواة بين الجنسين. ويمكن الاطلاع على نظرة عامة شاملة للمقاومات داخل المؤسسات البحثية والاستراتيجيات للتغلب عليها في دليل FESTA للمقاومات<sup>40</sup>.

نحن نرى بأن مقاومة التغيير في الجامعات قد تكون قوية بشكل خاص في المنطق الأكاديمي، حيث يمكن اعتبار قضايا النوع الاجتماعي تهديداً لنظام الجدارة المزعوم المحايد من ناحية نوع الجنس، وهناك إنكار لأهمية بعد النوع الاجتماعي في التعليم والبحث والمحتوى. وفي TARGET، يُنظر إلى تطوير وتنفيذ GEP الانعكاسي على أنه عملية تكرارية ودورية ومستدامة تعتبر معالجة المقاومة جزءاً متأصلاً فيها.

ويجب أن توفر دورة GEP إطاراً حيث:

- + يمكن التوسط في المنطقين العلمي والتنظيمي المزدوج (والممارسات اللاحقة).
- + الانعكاسية المستمرة تدعمها نظرية التغيير والرصد المنتظمة.
- + يمكن تعزيز كفاءة النوع الاجتماعي من خلال الجمع بين أنواع مختلفة من المعرفة والخبرة العملية وإعادة تشكيلها في مجالات النوع الاجتماعي

والتغيير التنظيمي.

+ يمكن تحديد مقاومة تدخلات المساواة بين الجنسين ومعالجتها بنجاح. ويؤدي هذا أحياناً إلى تحسين جودة التدخلات من خلال إعادة صياغة الأهداف أو إعادة تصميم التدابير الملموسة.

### 3. إرساء الأسس

يعد الالتزام الرسمي للإدارة العليا شرطاً مسبقاً لوضع خطة المساواة بين الجنسين (GEP). فبدون دعم من مستوى الإدارة والاستعداد لبدء عملية تغيير تنظيمي، لا يمكن وضع خطة للمساواة بين الجنسين وتنفيذها بنجاح.

ويجب على وكيل التغيير أن يؤمن هذا الالتزام الرسمي وأن يكون لديه تفويض واضح لبدء العملية. ويشمل ذلك، أيضاً، توفير الموارد اللازمة (البشرية والمالية) لوضع التدقيق وتصميم خطة GEP. وبالنسبة للموارد البشرية، من الضروري إشراك خبراء النوع الاجتماعي والتغيير التنظيمي والمهارات اللازمة لتسهيل عملية وضع GEP. إذا لم تكن هناك إمكانية للاعتماد على هذه الخبرة مع الموظفين الداخليين، فيجب إشراك خبراء خارجيين.

إلى جانب ذلك، يتطلب تطوير خطة العمل GEP مشاركة جميع أصحاب المصلحة المعنيين. وهذا ضروري لضمان التزامهم العملي واستعدادهم للمشاركة في عملية التغيير الهيكلي.

ولضمان التزام مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين المؤسسين، وإشراكهم منذ بداية العملية، تركز مقاربة تاركييت TARGET التشاركية على عنصرين أساسيين:

+ الحصول على التزام من المسؤولين الإداريين والأساتذة الباحثين.

+ تكوين مجتمع ممارسة يضم ممثلين عن جميع فئات العاملين في المؤسسة.

### 1.3. إلزام وإشراك الإدارة العليا (رئاسة الجامعة ورؤساء المؤسسات التابعة للجامعة =العمداء والمدراء)

وقد تعبر الإدارة العليا للجامعة عن التزامها الرسمي بتنفيذ خطة GEP، إلا أنه سيكون من الضروري تعزيز هذا الالتزام، لتفعيله على المستوى العملي، والأهم من ذلك، توسيعه إلى المستويات العليا في التسلسل الهرمي، سواء في الإدارة أو المهام الأكاديمية (مثل العمداء والمجالس الأكاديمية ورؤساء الأقسام<sup>41</sup>).

اقتراحات عملية لترسيخ وتعزيز الالتزام في المستويات التنظيمية العليا بالجامعة:

+ تقديم الحجج التي تربط أولويات الجامعة في مجالات الموارد البشرية والتواصل والاعتراف الخارجي والتمويل بالقضايا المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وإظهار كيف يمكن دعم هذه الأولويات من خلال إدخال سياسات المساواة بين الجنسين (على سبيل المثال؛ تحسين ظروف العمل وجذب المواهب والاحتفاظ بها؛ والحضور الإعلامي وبناء الصورة الإيجابية، واكتساب الشرعية على مستوى الاتحاد الأوروبي والمستوى الدولي؛ الوصول إلى تمويل Horizon Europe)؛

- + تقديم الحجج التي تربط أولويات التعليم والبحث والابتكار باعتماد بُعد النوع الاجتماعي من خلال تعزيز جودة التعليم والبحث، وإمكانية الابتكار والقدرة على تلبية احتياجات المجتمع ككل؛
  - + تعزيز المشاركة الفاعلة لأعضاء الإدارة العليا في الأنشطة المؤسسية مثل أورش العمل وأنشطة النشر والاتصال. وهذا يضيف الضوء على الموظفين الرئيسيين في المستويات العليا من الإدارة في الأنشطة المؤسسية ذات الصلة بتدقيق المساواة بين الجنسين (GEA)، ويزيد بالتالي من الشرعية المتصورة لأنشطة التدقيق في النوع الاجتماعي؛
  - + وضمان التزام كبار المسؤولين في الإدارة بالاطلاع بدور مركزي في استراتيجية الاتصال الخاصة ب GEA. فعلى سبيل المثال، يجب أن يكون رئيس الجامعة أو أحد كبار المسؤولين هو الذي يعلن عن التدقيق، وأهداف وضع خطة العمل GEP، والفرص والمزايا المؤسسية المتوقعة.
- ويعد الالتزام القوي والواضح من طرف الإدارة العليا أمراً ضرورياً لإضفاء الشرعية على الوقت والجهد الذي يجب أن يستثمره موظفو الجامعة لتنفيذ التدقيق، ولترخيص تدفق المعلومات ومعالجة المشاكل التي قد تنشأ في هذه المرحلة الأولية. فهو يزيد من وضوح الرؤية والشرعية المتصورة لعملية التدقيق، ويسهل إجراءات جمع البيانات ذات الصلة. وتعتبر مشاركة الإدارة العليا بنفس القدر من الأهمية في الخطوات التالية للعملية - أي تصميم ورصد GEP.

## 2.3. إنشاء مجتمع الممارسة

إن إنشاء مجتمع ممارسة يضم أصحاب المصلحة الرئيسيين أمر بالغ الأهمية لبناء القدرة المؤسسية من أجل سياسة انعكاسية للمساواة بين الجنسين. ورغم أن أهميتها تتجاوز مرحلة التدقيق، فإنه من المهم إنشاء هذا المجتمع منذ البداية. وتعبئة مختلف الجهات الفاعلة تضمن ألا يتوقف التدقيق على عامل التغيير فحسب، كما تثرى عملية جمع البيانات وتحليلها<sup>42</sup>.

كيف يمكن تحديد أصحاب المصلحة المعنيين؟ من المهم أن يوضع في الاعتبار أنه ينبغي ألا يتوقع من أعضاء مجتمع الممارسة أن تكون لديهم خبرة محددة في مجال المساواة بين الجنسين. وينبغي أن يكون المعيار الرئيسي لاختيار الأعضاء هو وظيفتهم في المنظمة واهتمامهم بالمشاركة في العملية. ويتعين على مجتمع الممارسة أن يضم شخصيات ذات أهمية استراتيجية تمثل المنطق المزدوج للجامعة (الأكاديمي والتنظيمي)، بما في ذلك موظفو الإدارة الذين يمكنهم الوصول إلى الوثائق المؤسسية والإحصاءات ذات الصلة بتنفيذ التدقيق.

ويمكن أن يكون المشاركون المحتملون:

- + الإدارة وأعضاء هيئات صنع القرار.
- + أعضاء المجالس الأكاديمية وفرق البحث الإستراتيجية.
- + الموظفين في الأقسام الإدارية (الموارد البشرية، والميزانية، والإحصاء).
- + متخصصون في النوع الاجتماعي؛ متخصصون في التغيير التنظيمي.
- + ممثلي الموظفين (الموظفون الإداريون والأساتذة الباحثون) من مختلف المستويات الهرمية (بما في ذلك فريق العمل).
- + ممثلو منظمات المجتمع المدني (على سبيل المثال، الجمعيات النسوية أو جمعيات الباحثات).
- + ممثلين عن المنظمات الطلابية.

وينبغي تسليط الضوء، عند الاتصال بالأعضاء المحتملين في مجتمع الممارسة، على الأهداف والفوائد المحتملة الناتجة عن تنفيذ خطة العمل GEP. ومن الضروري أيضًا تحديد نوع المدخلات التي يمكن أن يقدموها وأنشطة التدقيق التي يمكن أن يشاركوا فيها، وفقًا لوظيفتهم في المؤسسة، على الأقل بطريقة أولية.

وينبغي النظر إلى مهمة تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم على أنها عملية تكرارية يجب أن تستمر طوال دورة تنفيذ GEP بأكملها. ومع استمرار هذه العملية، فمن المحتمل أن تتمكن من العثور على أصحاب مصلحة جدد كمصادر للمدخلات والتعاون (في حين ربما يتركها الأعضاء السابقون في CoP أو يلعبون دورًا أقل نشاطًا)؛ وقد تلاحظ أيضًا الحاجة إلى تعديل وتكييف مسؤوليات ومهام أولئك المشاركين بالفعل في مجتمع الممارسة (CoP).

عادة ما يجتمع مجتمع الممارسة ككل بانتظام لمناقشة الوضع الحالي لوضع أو تنفيذ خطة المساواة. وقد تختلف ديناميكية العمل لمجتمع الممارسة إلى حد كبير: من عدد قليل من الاجتماعات الرسمية والمطولة للغاية إلى اجتماعات أكثر رسمية وأقصر على فترات زمنية أقرب. وهناك خيار آخر يتمثل في ربط اجتماعات مجتمع الممارسة باجتماعات وإجراءات عمل مؤسسية أخرى. ومهما كانت طريقة الاجتماع، فإن القضية الرئيسية هي أن الاجتماعات يجب أن تمكن الوظيفة المركزية لمجتمع الممارسة، وهي إنشاء فهم مشترك للمساواة بين الجنسين في المؤسسة بين أصحاب المصلحة المعنيين. لذلك، بالإضافة إلى المشاركة الخاصة بمهمة محددة لأصحاب المصلحة المحددين، من المهم ضمان مناقشة مشتركة تشمل أيضًا ممثلين عن الإدارة.

ويمكن التفاعل المنتظم والعمل المشترك بين أعضاء مجتمع الممارسة من بناء وتقوية الكفاءة في مجال النوع الاجتماعي من خلال الجمع بين أنواع مختلفة من المعارف والممارسات المتعلقة بالنوع الاجتماعي والتغيير التنظيمي وإعادة تشكيلها. على سبيل المثال، يمكن لمتخصص في النوع الاجتماعي أن يكون لديه فهم نظري عميق للمساواة بين الجنسين، ولكن لديه خبرة قليلة في تنفيذ سياسات المساواة بين الجنسين، على عكس الممارسين في مجال المساواة بين الجنسين والتغيير التنظيمي. قد يطور الإحصائي كفاءة النوع الاجتماعي في سياق العملية من خلال التفكير النقدي في كيفية جمع وبناء مؤشرات النوع الاجتماعي ذات الصلة. وينطبق الشيء نفسه على المتخصص المالي الذي يطور إجراءات محددة لجمع البيانات ذات الصلة من أجل الميزنة المبنية على النوع الاجتماعي. والنتيجة الإجمالية هي أن جميع أعضاء مجتمع الممارسة يتعلمون من الآخرين ويتطورون «المعرفة التجريبية» بشكل مشترك<sup>43</sup>.

## 4. تدقيق (Audit)<sup>44</sup> المساواة بين الجنسين

إن الهدف من التدقيق هو تحليل الوضع الحالي أو الوضع الراهن للجامعة من حيث المساواة بين الجنسين من أجل تحديد التحديات المساواة بين الجنسين. ويستند التدقيق على تحليل البيانات المتاحة (الوثائق، والسجلات الإدارية، وقواعد البيانات) المدعمة بمقابلات نوعية وأساليب إضافية حيثما أمكن ذلك (وبالخصوص الدراسات الاستقصائية للموظفين والطلبة).

ومن المهم التشديد على أن إجراء تدقيق ناجح للمساواة بين الجنسين يتطلب وضع استراتيجية اتصال فعالة مصممة حسب السياق الوطني المحدد والإطار المؤسسي للجامعة. ويتعين على موظفي الجامعة أن يفهموا لماذا يُطلب إليهم المشاركة في عملية تدقيق النوع الاجتماعي، وقيمة إجراء تدقيق النوع الاجتماعي، وما هي المكاسب والفوائد التي قد تنجم عن تدقيق النوع الاجتماعي، على المستويين التنظيمي والفردى على حد سواء. وعلاوة على ذلك، ينبغي إرسال جدول زمني واضح وواقعي يوضح بالتفصيل كل خطوة من خطوات عملية التدقيق إلى موظفي المؤسسة.

### 1.4. الهيكل المؤسسي والسياق

وتعد كل جامعة كياناً تنظيمياً فريداً له هيكل داخلي محدد وسياق خارجي. والهدف من الخطوة الأولى من التدقيق هو جمع المعلومات الأساسية عن السياق الوطني/ المحلي، وتقديم وصف عام للجامعة (الأهداف، وهيئات صنع القرار، والمؤسسات، والهيكل، والعمليات الأساسية، والحجم)، وإجراء تقييم أولي لجانبين رئيسيين: (1) مستوى الوعي المؤسسي فيما يتعلق بقضايا المساواة بين الجنسين. (2) توافر البيانات المصنفة حسب الجنس وغيرها من البيانات ذات الصلة بالنوع الاجتماعي<sup>45</sup>.

**الوعي المؤسسي بقضايا النوع الاجتماعي**

ويعتمد تقييم مستوى الوعي المؤسسي على تحليل الوثائق التنظيمية الأساسية والاتصالات الداخلية والخارجية والعروض التقديمية الذاتية للمؤسسات. وتتمثل الأسئلة النوعية الأساسية لتقييم مستوى الوعي المؤسسي فيما يلي:

- + ما هي الوثائق المؤسسية الرئيسية للجامعة؟ إلى أي مدى يتم تعميم قضايا النوع الاجتماعي؟
- + هل لدى المنظمة مدونة أخلاقية أو مدونة لقواعد السلوك؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل يشمل، على وجه التحديد، المساواة بين الجنسين كأصل رئيسي؟
- + ما هي أدوات الاتصال الداخلية والخارجية الرئيسية؟ إلى أي مدى يتم تعميم قضايا النوع الاجتماعي؟
- + هل حصلت جامعتك على جائزة الموارد البشرية للتميز في البحث؟
- + هل اعتمدت جامعتك أي قاعدة تتعلق باللغة التي تراعي الفوارق بين الجنسين؟ ماذا عن الحساسية الجنسية فيما يتعلق بالصور؟
- + هل اعتمدت جامعتك سياسة التوازن بين العمل والحياة؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل تهدف هذه السياسة إلى تعزيز المساواة في تقاسم مسؤوليات الرعاية بين النساء والرجال؟
- + هل اعتمدت جامعتك سياسة لمنع العنف القائم على النوع الاجتماعي، بما في ذلك التحرش الجنسي؟
- + ما هي السياسات الوطنية/المحلية الرئيسية في التعليم العالي والبحث والابتكار؟ هل توجد سياسات محددة لتعزيز المساواة بين الجنسين؟ إذا كان

44 عن مفهوم التدقيق انظر الهامش 2، الصفحة 6.

الأمر كذلك، فهل هناك تدابير محددة لدعم تنفيذ GEP؟

+ هل تتماشى الجامعة مع المستوى الوطني للوعي بالنوع الاجتماعي، كما يتجلى في التشريعات الوطنية للمساواة بين الجنسين والسياسات الوطنية للمساواة بين الجنسين في التعليم العالي والبحث والابتكار؟

### البيانات المصنفة حسب نوع الجنس وغيرها من البيانات ذات الصلة بالنوع الاجتماعي

والبيانات المصنفة حسب نوع الجنس ضرورية لتحليل الاختلافات بين الجنسين في المؤسسة. وكخطوة أولية في التدقيق، من المهم جداً التأكد من نوع البيانات المصنفة حسب نوع الجنس المتاحة بالفعل؛ ومن من يجمعها؛ ولأي غرض. وهذا يعني، على مستوى أساسي للغاية، تحديد ما إذا كانت الجامعة تجمع بيانات مصنفة حسب نوع الجنس من أجل:

- + الموظفون موزعون حسب الوظيفة (الإدارة، الإدارة، التعليم والبحث)
- + هيئات صنع القرار (بما في ذلك لجان التوظيف والترقية)
- + الأساتذة الباحثون، مقسمون حسب الانضباط والمستوى الهرمي
- + أجور الموظفين، مقسمة حسب الوظيفة (التسيير، الإدارة، التعليم والبحث) ، المستوى الهرمي والانضباط (عند الاقتضاء)
- + الطلاب والخريجين موزعون حسب التخصصات والمستوى (إجازة، ماستر، دكتوراه)،

وعلاوة على ذلك، فإن النساء والرجال ليسوا مجموعات متجانسة. ومن المهم جداً معرفة ما إذا كانت الجامعة تجمع بيانات عن متغيرات اجتماعية أخرى قد تكون ذات فائدة لتحليل البيانات المصنفة حسب نوع الجنس (مثل العمر، ومسؤوليات الرعاية، والدين، والخلفية العرقية أو الخلفية المهاجرة).

وفي هذه الخطوة الأولية، من المهم أيضاً تحديد ما إذا كانت البيانات الأخرى ذات الصلة بالنوع الاجتماعي متاحة: على سبيل المثال، البيانات المصنفة حسب نوع الجنس المستمدة من الدراسات الاستقصائية المناخية أو البيانات المتعلقة بالدورات والبرامج المتصلة بالنوع الاجتماعي.

## 2.4. جمع وتحليل البيانات المعمّقة

بمجرد جمع البيانات المتاحة وتحليلها، فإن الخطوة التالية هي تحديد فجوات البيانات الرئيسية ومعرفة كيفية معالجتها. ويجب أن يكون التدقيق شاملاً قدر الإمكان وأن يتناول المجالات الموضوعية الثلاثة للتدخل: المهن وصنع القرار والمحتوى.

ويبين الجدول أدناه المجالات الرئيسية للتدقيق.

الجدول 1. نظرة عامة عن مجالات وأهداف وجوانب التدقيق

مجالات	أهداف	جوانب التدقيق
الوظائف	إنشاء قاعدة معرفية لإزالة الحواجز المؤسسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي للوظائف	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيانات مصنفة حسب نوع الجنس عن التوظيف والاستبقاء والترقية</li> <li>بيانات مصنفة حسب نوع الجنس عن لجان التعيين والترقية</li> <li>معايير وإجراءات التوظيف والترقية</li> <li>سياسات التوازن بين العمل والحياة</li> <li>سياسات مناهضة التمييز، بما في ذلك التدابير ضد العنف القائم على النوع الاجتماعي والتحرش الجنسي</li> </ul>
صنع القرار	إنشاء قاعدة معرفية لمعالجة الاختلافات بين الجنسين والتمييز بين الجنسين في صنع القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيانات مصنفة حسب نوع الجنس في المناصب الإدارية وهيئات اتخاذ القرار</li> <li>مستوى الوعي بالنوع الاجتماعي والخبرة في صنع القرار، بما في ذلك إعداد الميزانية تراعي مقارنة النوع الاجتماعي</li> </ul>
المحتوى	إنشاء قاعدة معرفية لإدماج بعد النوع الاجتماعي في محتوى التعليم والبحث والابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الدورات المتعلقة بالجنس (اختيارية؛ إلزامية) حسب التخصص والمستوى</li> <li>مستوى إدماج النوع الاجتماعي في المناهج العامة</li> <li>عرض تدريب في النوع الاجتماعي للأستاذة</li> <li>وجود فرق بحث متعلقة بالنوع الاجتماعي</li> <li>مستوى إدماج تحليل الجنس والنوع الاجتماعي في مشاريع البحث</li> </ul>

وتتوقف كيفية معالجة هذه الجوانب على البيانات المتاحة في كل جامعة والمجالات التي تعتبر من حيث المبدأ أكثر أهمية. وتنفيذ التدقيق ليس غاية في حد ذاته. بل هي وسيلة لإعداد GEP من خلال تحديد تحديات المساواة بين الجنسين الخاصة بالمنظمة. وقد يركز التدقيق على بعض هذه الجوانب ويحدد فجوات البيانات التي يجب معالجتها كجزء من GEP. على سبيل المثال، قد لا يكون لدى الجامعة أي سجل بشأن الدورات التدريبية المتعلقة بالنوع الاجتماعي: فقد يكون أحد أهداف خطة العمل GEP هو بناء قاعدة بيانات للدورات المتعلقة بالنوع الاجتماعي. وفي حالات أخرى، يمكن جمع البيانات على وجه التحديد أثناء التدقيق: على سبيل المثال، التكوين في النوع الاجتماعي لهيئات صنع القرار ولجان التوظيف والترقية. وسيكون أحد أهداف GEP ضمان جمع هذه البيانات بانتظام.

## الطرق الرئيسية

الطرق الرئيسية لجمع البيانات هي التحليل المكتبي للوثائق والسجلات الإدارية للجامعة (الموارد البشرية، صنع القرار، المناهج الدراسية) بالإضافة إلى المقابلات شبه المنظمة مع ممثلي الهيئات الجامعية الرئيسية (الموارد البشرية، صنع القرار، الأكاديميين المجالس). وإذا كان لدى الجامعة أي سياسات للمساواة بين الجنسين (مثل تلك التي تتناول التدريب على المساواة بين الجنسين، والتوازن بين العمل والحياة والتحرش الجنسي)، يجب أن يولي التدقيق اهتمامًا خاصًا لتحليلها. يجب أن يجمع تحليل السياسة بين التحليل المكتبي (للوثائق التي تحدد السياسة) والمقابلات شبه المنظمة مع أصحاب المصلحة المعنيين (صناع القرار، والمنفذون والمستفيدون: الموظفون، والطلبة عند الاقتضاء).

وستعتمد استراتيجية تنفيذ التدقيق على تكوين مجتمع الممارسة ومدى تيسر جمع البيانات من قبل الإدارة العليا. ولا توجد قائمة ذات حجم واحد يناسب الجميع من المؤشرات الكمية أو المبادئ التوجيهية للمقابلات. وكدليل على ذلك، نقدم أسفله مثالاً على كيفية تدقيق المساواة بين الجنسين في إجراءات الترقية.

### الإطار 2. تدقيق المساواة بين الجنسين في الترقية

لتحليل اتجاهات النوع الاجتماعي في الترقية المهنية، يمكن أن تكون عدة مؤشرات كمية مفيدة:

- « عدد خطوات التقدم الوظيفي داخل الجامعة منذ السنة x ، موزعة حسب المجال التأديبي، والتقدم إلى منصب مؤقت أو دائم، وبدوام جزئي أو وظيفة بدوام كامل، و - حيثما أمكن - حسب العمر ومسؤوليات الرعاية والدين والعرق أو خلفية المهاجرين
- « نسبة النساء والرجال بين المتقدمين أو الأشخاص المدرجين في القائمة المختصرة للترقية منذ السنة X ، موزعة على النحو الوارد أعلاه
- « نسبة النساء والرجال الذين تمت ترقيتهم منذ السنة X، موزعة على النحو الوارد أعلاه
- « معدل النجاح للمتقدمين من النساء والرجال للترقية، موزعا على النحو الوارد أعلاه (معدل النجاح هو عدد الأشخاص الذين تمت ترقيتهم مقسوماً على إجمالي عدد المتقدمين)

يمكن استكمال هذه المعلومات ببيانات مصنفة حسب نوع الجنس حول تكوين لجان الترقية.

وسيكون المصدر الإداري الرئيسي للمعلومات هو سجلات التدرج الوظيفي الداخلي التي يحتفظ بها قسم الموارد البشرية بالجامعة. وينبغي استكمال ذلك بتحليل مكتبي للوثائق التي تحدد معايير وإجراءات الترقية، إن وجدت.

وستكون **المقابلات شبه المنظمة مع ممثلي** قسم الموارد البشرية وأعضاء لجان الترقية مفيدة لتفسير أهمية البيانات التي تم جمعها وجمع المزيد من المعلومات. فيما يلي قائمة بالأسئلة الرئيسية النوعية التي قد تكون بمثابة حجر الزاوية لهذه المقابلات:

- « هل فرص الترقية عامة ومنتشرة على نطاق واسع؟ هل يتم تشجيع النساء صراحة على التقديم؟
- « هل توجد إجراءات معيارية رسمية ومبادئ توجيهية لإجراءات الترقية الداخلية؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل هي واضحة التطور وشفافة؟
- « هل معايير الترقية واضحة وشفافة ومرجحة بطريقة موحدة؟ هل تم إصلاحها للعملية بأكملها؟
- « هل يوجد إجراء روتيني لضمان أن يكون للمعايير المعلنة صراحة فقط تأثير على قرارات الترقية وأن تطبق المعايير بالتساوي على كل مرشح؟

« هل الخبرة في مجال النوع الاجتماعي جزء من الملف الشخصي المطلوب للمرشح؟ إذا لم يكن كذلك، فهل تكافؤ إيجابياً؟

« هل وضعت الجامعة سياسات رسمية لتعزيز المساواة بين الجنسين في التقدم الوظيفي؟ هل الإدارة ملتزمة بتعزيز التمثيل النسائي في المستويات العليا؟

« هل لجان الترقية متوازنة بين الجنسين؟ هل مستوى السلطة والمسؤولية متوازن بين أعضاء لجنة الترقية من الإناث والذكور؟

« هل توجد مبادرات / تدريب للتوعية بالنوع الاجتماعي حول التمييز اللاواعي بين الجنسين لأعضاء لجان الترقية - لا سيما فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي نحو المناصب المؤثرة؟

« هل هناك حوافز لدعم / ترقية الموظفين في المراحل المبكرة من حياتهم المهنية؟ هل يتم النظر في القضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي؟

### استطلاع رأي الموظفين

ويعد استطلاع رأي الموظفين طريقة إضافية لجمع البيانات وقد تكون ذات أهمية كبيرة لاستكشاف المعلومات غير المتاحة من خلال السجلات الإدارية وعدد محدود من المقابلات شبه المنظمة. في مشروع تاركييت TARGET، تم استخدام هذه المقاربة في بعض المؤسسات وثبت أنه مفيد بشكل خاص لاستكشاف التصورات حول قضايا مثل صعوبات التوازن بين العمل والحياة، والعقبات التي تحول دون الترقى في الوظيفة أو الوصول إلى مناصب صنع القرار، والمستويات العامة للحساسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي، ومستوى المعرفة ودعم سياسات المساواة بين الجنسين في المؤسسة. و يمكن أن تكون الدراسة الاستقصائية، أيضاً، أداة لرصد الاتجاهات في المؤسسة إذا تم نشره بانتظام. وقد وضع مشروع «ACT» استطلاعاً للرأي لتدقيق ورصد المساواة بين الجنسين (Gender Equality Audit and Monitoring (GEAM) متاحة للجمهور وتمكن المنظمات من تكييف الاستبيان مع احتياجاتها المحددة. وهي تعتمد نهجاً مشتركاً لجمع البيانات الاجتماعية - الديمغرافية التي قد تكون ذات أهمية كبيرة لتحليل كيفية تقاطع عدم المساواة بين الجنسين مع أوجه عدم المساواة الاجتماعية الأخرى. ونقترح استخدام GEAM إذا أمكن إجراء استطلاع للرأي. إلا أن الشروع في استطلاع الرأي قد لا يكون أفضل نهج إذا كانت أول تدقيق. وهو يتطلب التزاماً قوياً من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن الوقت والخبرة الإحصائية لتحليل النتائج. ويتمثل أحد الخيارات في هذه الحالة في إدراج استطلاع للرأي بوصفه أحد تدابير GEP.

## تحليل 'سوت' SWOT

ولدعم عملية الانعكاس، يمكن إجراء تحليل SWOT بمجرد جمع البيانات. «SWOT» هو اختصار لـ «نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات». وتحليل SWOT هو طريقة تخطيط منظم يُقيّم مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات فيما يتعلق بعملية تعزيز أهداف تنظيمية محددة، في سياقنا، التغيير الهيكلي نحو تحقيق المساواة بين الجنسين. ويقدم الإطار 2 مثالاً لتحليل SWOT.

الإطار 3. تحليل (SWOT)<sup>46</sup>: إزالة الحواجز المؤسسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي أمام الحياة الوظيفية

<p><b>مواطن الضعف:</b> خصائص المؤسسة التي تمنحها ضرراً فيما يتعلق بإزالة الحواجز المؤسسية المتصلة بنوع الجنس التي تعوق الحياة الوظيفية</p> <p>« الاختلالات بين الجنسين عبر التخصصات نتيجة النظرة التقليدية لأدوار الجنسين (المهن / الكليات / الأقسام «الذكور مقابل» الإناث) »</p> <p>« لم يحرز أي تقدم فيما يتعلق بالتمثيل الناقص للمرأة في أعلى درجة أكاديمية »</p> <p>« لا يوجد نظام قائم لرصد الاتجاهات في المسارات الوظيفية »</p> <p>« لا توجد سياسة مناهضة للتحرش الجنسي »</p>	<p><b>مواطن القوة:</b> خصائص المؤسسة التي تمنحها ميزة فيما يتعلق بإزالة الحواجز المؤسسية المتصلة بالنوع الاجتماعي التي تعوق الحياة الوظيفية</p> <p>« يوجد إطار قانوني عندما يتعلق الأمر بالمساواة بين الجنسين ومكافحة التمييز في مكان العمل »</p> <p>« إجراءات معيارية رسمية ومبادئ توجيهية لإجراءات الترقية الداخلية »</p> <p>« بشكل عام، فإن عدد أعضاء هيئة التدريس والبحث من الرجال والنساء متوازن نسبياً »</p>
<p><b>التهديدات:</b> عناصر في البيئة التنظيمية يمكن أن تعرق التغيير الهيكلي نحو إزالة الحواجز المؤسسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي التي تعوق الحياة الوظيفية.</p> <p>« رد الفعل العكسي: المناخ العام لعودة المجتمع إلى التقليد. ظهور حركات محافظة ويمينية متطرفة بخطاب مناهض للنوع الاجتماعي »</p> <p>« عدم وجود تدابير وحواجز ملموسة لدعم المساواة بين الجنسين في التعليم العالي والبحث والابتكار »</p>	<p><b>الفرص:</b> العناصر التي يمكن أن تستغلها المؤسسة لتعزيز إزالة الحواجز المؤسسية المتصلة بنوع الاجتماعي التي تعوق الحياة الوظيفية</p> <p>« عدد الطالبات الكبير (مع ميل إلى الزيادة) »</p> <p>« يمكن استخدام وثائق السياسة بسهولة كأداة لزيادة الوعي عن طريق استخدام لغة ومصطلحات تراعي الفوارق بين الجنسين »</p> <p>« يوجد نظام معلومات مركزي يمكنه مراقبة الاتجاهات في المسارات الوظيفية »</p>

ويدعم هذا التحليل تحديد أولويات العمل الرئيسية. ومن حيث المبدأ، يجب أن ترتبط الأولويات بالمجالات التي تكون فيها أوجه عدم المساواة بين الجنسين أكثر وضوحاً وتوجد فيها فرص للعمل. وتمثل مناقشة نتائج التدقيق داخل مجتمع الممارسة (CoP)، بما في ذلك الإدارة، هي نقطة البداية لتصميم خطة المساواة بين الجنسين (GEP).

## 5. تصميم GEP

يحلل التدقيق الوضع الراهن للمؤسسة ويوفر أساسًا تجريبيًا لتحديد أولويات برنامج العمل البيئي ووضع الأهداف والتدابير والأهداف الملموسة للمساواة بين الجنسين.

وهناك جانب حاسم في هذه المرحلة يتلخص في تعزيز العمليات التي بدأت بالفعل نتيجة للتدقيق – تعزيز التزام الإدارة العليا وتحديد الأدوار والمسؤوليات والموارد<sup>47</sup>.

تمشيًا مع معيار الأهلية لخطة العمل Horizon Europe GEP، يتطلب تصميم GEP، أيضًا، تحديد الموارد والخبرة في النوع الاجتماعي التي سيتم تخصيصها لتنفيذها. وهذا يمهّد الطريق لإنشاء هيكل جيد التجهيز للمساواة بين الجنسين يتمتع بالكفاءة المناسبة للنوع الاجتماعي والقدرة على العمل.

### 1.5 تعزيز التزام الإدارة العليا

القيادة والتزام الإدارة العليا ضروريان لنجاح هذه الخطة GEP. وخلال مرحلة التدقيق، كان هذا الالتزام حاسمًا لإضفاء الشرعية المؤسسية وإبراز دور التدقيق GEA وتيسير جمع البيانات. ومن المهم، بنفس القدر، ضمان مشاركة الإدارة العليا والعليا بفعالية في تصميم GEP ولعب دور مركزي في استراتيجية الاتصال.

ويجب أن يشارك ممثلو الإدارة في اجتماعات مجتمع الممارسة حيث تتم مناقشة نتائج التدقيق وتصميم الخطة GEP. وينبغي أن يكون رئيس الجامعة أو مدير رفيع المستوى هو الذي يعلن نتائج التدقيق وبدء عملية تصميم الخطة GEP والموافقة عليها. ومن المتطلبات الرسمية لمعيار الأهلية لخطة Horizon GEP Future أن يتم توقيع هذه الخطة من طرف الإدارة العليا ويتم نشرها في موقع المؤسسة على الإنترنت.

ويلزم إشراك الإدارة العليا في عملية GEP من أجل إدماج المساواة بين الجنسين بشكل فعال داخل المؤسسة. EIGE<sup>48</sup> يسلط الضوء على ثلاثة شروط تساعد على تسهيل عملية جعل المساواة بين الجنسين هدفًا طويل الأمد:

**1.** إدماج منظور المساواة بين الجنسين وأهدافها في الوثائق التوجيهية للمؤسسات

**2.** تخصيص العمل المتعلق بالمساواة بين الجنسين لميزانية محددة متعددة السنوات

**3.** إنشاء وتنفيذ عمليات المساءلة والرصد والتقييم المنتظمة، لتحديد متى تبدأ الاستدامة في التأخر والحاجة إلى مزيد من الإجراءات.

لا يمكن استيفاء جميع الشروط الثلاثة إلا من خلال دعم على مستوى الإدارة العليا والالتزام بعملية GEP. وهذا لا يتطلب فقط رفع مستوى الوعي بالنوع الاجتماعي، بل يتطلب أيضًا بناء الكفاءة في النوع الاجتماعي وتعزيز المساءلة. لذلك يجب أن تتضمن خطة المساواة بين الجنسين (GEP) تدابير ملموسة في هذا المجال.

ويتطلب معيار الأهلية لخطة Horizon Future GEP تدريجيًا، على الأقل، على التمييز اللاواعي بين الجنسين لصانعي القرار. وبناءً على خبرتنا في TARGET، نعتقد أنه من المهم، أيضًا، النظر في الأنشطة التدريبية للإدارة العليا التي توفر مساحة لمناقشة ما يلي:

+ الدليل على أن المساواة بين الجنسين تفيد أولويات الجامعة في مجالات التعليم والموارد البشرية والتواصل والاعتراف الخارجي (مثل تحسين

ظروف التعلم والعمل؛ جذب المواهب والاحتفاظ بها وتعظيمها؛ التواجد الإعلامي وبناء الصورة الإيجابية، اكتساب الشرعية على المستويين الأوروبي والدولي)؛

+ والدليل على أن إدماج بعد النوع الاجتماعي في المناهج وأنشطة البحث يفيد أولويات الجامعة في التعليم والبحث والابتكار (مثل تحسين جودة التعليم والبحث؛ وزيادة إمكانات الابتكار؛ وتعزيز استجابة التعليم والبحث والابتكار تجاه احتياجات المجتمع بأسره).

## 2.5. تحديد الأدوار والمسؤوليات والموارد

وفي مرحلة التدقيق، تم إنشاء مجتمع الممارسة. ويعد تطوير مجتمع الممارسة هذا وتعزيزه أمرًا بالغ الأهمية لنجاح تصميم وتنفيذ ورصد GEP.

كما أن EIGE من خلال أداة الفريق يوصي بالعمل بهذه الطريقة ويسلط الضوء على الكيفية التي يمكن بها لهذا النهج المتمثل في توزيع المسؤوليات (وعدم الإفراط في الاعتماد على جهة فاعلة أو اثنتين) أن يحول دون حدوث تغييرات في القيادة أو خفض الميزانية أو عدم المبالاة في التقدم المحرز نحو GEP. ويترب على ذلك آثار في توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل مجتمع الممارسة في مرحلة التصميم. في الواقع، يبدأ البحث عن الاستدامة في بداية عملية GEP. ويتعين على النهج الذي يعمل على تحقيق الاستدامة أن يفكر في مرحلة انتقالية – «حيث تستمر الفرق في التعاون في تقديم العمل من خلال تقليص جهودها تدريجياً مع تولي الجهات المؤسسية الفاعلة الجديدة زمام الأمور»<sup>49</sup>.

ويجب أن يُنظر إلى إنشاء مجتمع الممارسة هذا على أنه خطوة أولى نحو إنشاء هيئة دائمة للمساواة بين الجنسين داخل المؤسسة. ويوضح البحث كيف «تم تحديد هيئة معنية بالمساواة بين الجنسين جيدة التجهيز وذات موقع جيد (مثل وحدة مخصصة أو مجموعة عمل أو فريق أو مكتب) كعامل نجاح لتعزيز المساواة بين الجنسين من خلال التغيير المؤسسي والأوساط التعليمية العليا»<sup>50</sup>. وينبغي أن تكون هذه الهيئات ولا سيما رؤساء هذه الهيئات متوائمة مع هيئات الحكم العليا ويجب أن تحمل لقبًا يعكس القرب من السلطة. وهذه طريقة لاكتساب الشرعية داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، لا بد أن تتمتع هذه الهيئات بإمكانية الوصول إلى الموارد الكافية والدائمة - بما في ذلك الموظفون وخبراء النوع الاجتماعي والميزانية حتى يمكن تنفيذ الأنشطة<sup>51</sup>. ويشير معيار الأهلية الجديد لخطة Horizon Future GEP إلى أنه شرط إلزامي يجب أن تتضمن خطة GEP «التزامًا بالموارد والخبرة في مجال المساواة بين الجنسين لتنفيذ الخطة»<sup>52</sup>.

## 3.5. تحديد الغايات والتدابير والأهداف

وفي إطار TARGET، يتم تعريف المساواة بين الجنسين على نحو شامل ويشمل رؤية في كل مجال من المجالات الموضوعية الثلاثة المحددة: المهن وصنع القرار والمحتوى.

49 كاكاس وآخرون ، 2015: 9 ، 2015: ix ، Cacace et al.

50 سيكولا وبوستولكا ، 2016: 18 Sekula & Pustulka

51 المفوضية الأوروبية 2012a: 27

52 المفوضية الأوروبية ، 2021 ، ص 9.9 ، EC, 2021:

## الجدول 2. المساواة بين الجنسين: مجالات التدخل والرؤى

رؤية	مجالات التدخل	
<ul style="list-style-type: none"> <li>القضاء على التمييز الصريح والعنف القائم على النوع الاجتماعي.</li> <li>إلغاء التمييز اللاواعي بين الجنسين والعقبات الهيكلية. يستفيد الرجال والنساء من التوازن الصحي بين العمل والحياة</li> <li>النساء والرجال ممثلون على قدم المساواة في جميع التخصصات والمستويات الهرمية.</li> </ul>	إزالة الحواجز المؤسسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي التي تحول دون الحصول على وظائف ووظائف	وظائف
<ul style="list-style-type: none"> <li>النساء والرجال ممثلون على قدم المساواة في هيئات صنع القرار.</li> <li>هيئات صنع القرار واعية بالنوع الاجتماعي ومختصة في النوع الاجتماعي.</li> </ul>	معالجة الاختلالات بين الجنسين والتمييز القائم على النوع الاجتماعي في صنع القرار	صناعة القرار
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعميم مراعاة مقارنة النوع الاجتماعي في مناهج التعليم العالي، كما أنه يشمل موضوعات خاصة بالنوع الاجتماعي.</li> <li>البحث والابتكار يأخذان في الاعتبار بعد النوع الاجتماعي في جميع المراحل</li> </ul>	إدماج بعد النوع الاجتماعي في محتوى التعليم والبحث والابتكار	المحتوى

ويجب أن يتضمن تصميم خطة GEP مناقشة:

- + مفهوم النوع الأساسي (كيف يتم تعريف النوع الاجتماعي؟)
- + وأهداف المساواة بين الجنسين (ما الذي يجب تحقيقه؟)

+ بالإضافة إلى الافتراضات المتعلقة بأسباب عدم المساواة بين الجنسين (ما هي الآليات الأساسية؟) داخل المؤسسة

وهذا يتيح تحديد التدابير والأهداف الملموسة<sup>53</sup>

## الرؤى والغايات والأهداف

إن مفهوم أو رؤية المساواة بين الجنسين حساس للغاية للسياق ويمكن صياغته بطرق مختلفة في كل جامعة. قد يكون لدى المنظمة رؤية ثابتة لا تتغير بمرور الوقت. ومع ذلك، يمكن أن يكون لها أهداف مختلفة يتم تعديلها وفقاً للرؤية من وقت لآخر. علاوة على ذلك، قد تتطور الرؤية على المدى الطويل: كان أحد أهداف تاريكيت TARGET هو دعم الجامعات في تحقيق رؤية شاملة للمساواة بين الجنسين، وليس فقط التركيز على «تحديد الأرقام». مثال آخر على هذه الرؤية المتطورة هو الاهتمام المتزايد بمكافحة التحرش الجنسي، وهو جانب كان غائباً نسبياً في العديد من الجامعات حتى وقت قريب.

والرؤية مثالية - وفي المقابل، يجب أن تكون الأهداف واقعية. والهدف هو ما يجب تحقيقه في نهاية المطاف؛ الشكل النهائي أو الموقف الذي نود رؤيته. ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومثبتة بناءً على العمل المنجز في التدقيق. ويجب إجراء اتصال واضح بين نتائج التدقيق والأهداف الرئيسية المحددة في GEP. ويجب أن تعكس، أيضاً، «التأثير» المتوقع والمطلوب الذي سيكون لـ GEP في كل جانب من جوانب المساواة بين الجنسين. ويقدم الجدول التالي مثالاً لنتائج التدقيق الرئيسية ويربطها بالأهداف اللاحقة المحتملة في كل مجال من مجالتنا الثلاثة.

## الجدول 3. المجالات ونتائج التدقيق والغايات ذات الصلة

المجال	نتائج التدقيق	رؤية
الوظائف	الاختلالات المستمرة بين الجنسين في التقدم الوظيفي لا يوجد نظام قائم لرصد الاتجاهات في المسارات الوظيفية للنساء والرجال في الجامعة	مراجعة معايير التوظيف والترقية إنشاء نظام لجمع البيانات لرصد الاتجاهات في التقدم الوظيفي
صناعة القرار	المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في هيئات صنع القرار لا يوجد جمع منتظم للبيانات المصنفة حسب نوع الجنس لهيئات صنع القرار	رفع مستوى الوعي بأهمية التوازن بين الجنسين في هيئات صنع القرار إنشاء نظام لجمع المنتظم للبيانات المصنفة حسب نوع الجنس
المحتوى	الدورات التدريبية المتعلقة بالنوع الاجتماعي نادرة؛ لم يتم تعميم النوع الاجتماعي في المناهج الدراسية لا يوجد سجل للدورات المتعلقة بالنوع الاجتماعي	تدريب أعضاء هيئة التدريس على أهمية التحليل القائم على النوع الاجتماعي إنشاء قاعدة بيانات للدورات المتعلقة بالنوع الاجتماعي

لا ينبغي صياغة الغاية بعبارات غامضة، مثل «زيادة نسبة النساء بين الأساتذة» ولكن يجب أن يحتوي على قيمة مستهدفة ملموسة يتم تحقيقها بحلول تاريخ معين. في سياق المناقشة حول طرق تحقيق الهدف، يمكن أيضاً صياغة هدف لا يشير إلى نسبة النساء بين الأساتذة ككل، بل يشير إلى نسبة النساء بين الأساتذة المعيّنين حديثاً.

يجب صياغة الأهداف بطريقة ذكية<sup>54</sup>:

- + محدد (تمت صياغته بشكل ملموس قدر الإمكان)
  - + قابلة للقياس (مرتبطة بالمقاييس الكمية و / أو النوعية)
  - + مقبولة (مدعومة من قبل جميع مجموعات أصحاب المصلحة ذات الصلة)
  - + واقعية (يمكن تحقيقها ضمن الإطار الزمني المتوخى وبالموارد المتوفرة)
  - + مجدول (يتم الوفاء به في إطار زمني محدد)
- يوضح الجدول أدناه الاختلافات بين الرؤى والأهداف المتعلقة بأهداف ملموسة.

## الجدول 4. أمثلة للرؤى والغايات والأهداف

هدف	غاية	رؤية
زيادة نسبة النساء بين الأساتذة المعينين حديثاً إلى %X بحلول Y (التاريخ).	زيادة نسبة النساء بين الأساتذة المعينين حديثاً حتى نسبة النساء بين المترشحين.	إلغاء الحواجز الهيكلية التي تعترض عمل المرأة.
زيادة نسبة النساء في المجلس X إلى %X بحلول Y (التاريخ).	زيادة نصيب المرأة في لجان ومجالس صنع القرار.	النساء والرجال ممثلون على قدم المساواة في صنع القرار.
تطوير (#) دورات متعلقة بالنوع الاجتماعي في (#) تخصصات	زيادة عدد الدورات المتعلقة بالنوع الاجتماعي.	تعميم مراعاة مقارنة النوع الاجتماعي في المناهج الدراسية.
%X من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التدريب على النوع الاجتماعي في العام Y.	رفع مستوى الوعي بأهمية التحليل القائم على الجنس / النوع الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس	

## تحديد تدابير ملموسة

وتتضمن الخطوة الثانية وضع مجموعة من التدابير الملموسة لمعالجة الأهداف المحددة. ولهذا الغرض، من الضروري الإشارة لكل تدبير:

- + الهدف المطلوب تحقيقه
- + إطار زمني
- + من المسؤول
- + الموارد المطلوبة
- + كيف سيتم رصد التدبير

في سياق تصميم المقياس، عادة ما تتم صياغة الافتراضات المتعلقة بكيفية التدخلات التي ستؤدي إلى النتيجة المرجوة (الهدف) في نظرية التغيير (النموذج المنطقي). يتم تعريف نموذج منطق البرنامج على أنه صورة لكيفية قيام مؤسستك بعملها - النظرية والافتراضات التي يقوم عليها البرنامج. يربط نموذج منطق البرنامج النتائج (قصيرة وطويلة المدى) بأنشطة / عمليات البرنامج والافتراضات النظرية / مبادئ البرنامج (مؤسسة ديليو كيه كيلوج<sup>55</sup>).

## الشكل 2. كيف تقرأ النموذج المنطقي



مصدر: W.K. Kellogg Foundation 2004: 1,3.

يجب أن يشير النموذج المنطقي أولاً إلى الهدف (التأثير المقصود)، ثم التغييرات (النتائج) التي يجب إجراؤها لتحقيق هذا الهدف ، ثم كل الأشياء التي يجب تسليمها (المخرجات) لإحداث تلك التغييرات والأنشطة التي يجب تنفيذها من أجل ضمان تسليم المخرجات المخططة. يوفر النموذج المنطقي فهماً خطياً مبسطاً للتدخل. على الرغم من أن هذا مفيد كنقطة بداية، إلا أنه يجب ملاحظة أن جميع التدخلات عادةً ما تتضمن حلقات<sup>56</sup>.

على سبيل المثال ، قمنا بتطوير النموذج المنطقي أدناه للتدريب على التمييز اللاواعي بين الجنسين، والموجه إلى الموظفين في قسم الموارد البشرية. يوضح المثال أنه يجب تحديد أهداف مختلفة لمراحل مختلفة. يفترض التدخل أن المشاركة في الأنشطة التدريبية (بما في ذلك الندوات وأوراق العمل) ستزيد من كفاءة المشاركين في النوع الاجتماعي وتمكنهم من اكتشاف التمييز اللاواعي بين الجنسين في الممارسات اليومية، وتغيير هذه الممارسات لتجنب القرارات المتحيزة ضد المرأة. سيؤدي هذا إلى تغيير عمليات صنع القرار ، ويؤدي إلى قرارات «أفضل» ويساهم على المدى الطويل في تحقيق هدف المشاركة المتساوية للرجال والنساء في جميع المجالات والمستويات الهرمية للمنظمة.

## الجدول 5. نموذج منطقي لتدابير زيادة الوعي (ندوات ، ورش عمل) لموظفي إدارة الموارد البشرية

5 Impact	4 Outcome	3 Output	2 Activity	1 Resource/Input	
هيئات صنع القرار تتصرف بشكل مختلف	يقوم المشاركون بعملهم اليومي بطريقة أكثر كفاءة بين الجنسين	الندوات المنجزة، المشاركون	عملية الاختيار، الندوة أو ورشة العمل التي عقدت	مفهوم الندوة، المجموعة المستهدفة، المدربون / خبراء	وصف
يتم اتخاذ القرارات دون تحيز جنساني ضمني.	يطبق المشاركون محتوى التدريب في عملهم اليومي	يكمل المشاركون التدريب كما هو متوقع	تعقد الندوات / ورش العمل وفقاً للجدول الزمني	تم تطوير المفهوم، المدربون متاحون، المجموعة المستهدفة مدعوة	استهداف

ومع ذلك، فإن تحقيق المخرجات لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النتائج المتوقعة. على الرغم من أن هذا يجب أن يكون هو الحال منطقيًا، إلا أن الافتراضات القائلة بأن التدابير يجب أن تعمل يمكن أن تكون خاطئة أو قد تظهر ظروف غير متوقعة قد تؤثر على المخرجات أو النتائج. كما سترى، يسمح المرصد بالتحليل المستمر لهذه الجوانب وإعادة صياغة الافتراضات والتدابير عند الحاجة.

## ترتيب أولويات التدابير

ويمكن أن يكون تحديد أولويات التدابير المحددة أعلاه مفيدًا عند التفكير في تخصيص الموارد للإجراءات المختلفة التي تهدف إلى الوصول إلى الأهداف المحددة. ويمكن تحديد ثلاثة محاور رئيسية: التنفيذ (سهل، متوسط أو صعب)، مستوى التأثير (منخفض، متوسط، مرتفع)، والفترة الزمنية في فترة تنفيذ خطة GEP (المدى القصير / المتوسط). ومن الأدوات الممكنة لترتيب الأهداف وفقاً للبعدين الأولين هو الجدول التالي.

## الجدول 6. مصفوفة: التنفيذ والأثر

تأثير مرتفع	تأثير متوسط	تأثير منخفض	
			سهل التنفيذ
			متوسطة التنفيذ
			صعب التنفيذ

وبمجرد رسم التدابير على طول مصفوفة التأثير / التنفيذ - يمكن بعد ذلك ترتيبها وفقاً للمدة الزمنية. على سبيل المثال، ويجب اعتبار تلك الإجراءات التي تم تحديدها على أنها «سهلة التنفيذ» ذات «تأثير كبير» على المدى القصير، منجزة في بداية عملية PEG. وهذا يعني أن مجتمع الممارسة وأصحاب المصلحة المؤسسيين الأوسع سيبدأون في رؤية نتائج ملموسة ومرئية في وقت مبكر من العملية. وقد يكون هذا مفتاحاً للمضي بالعملية برمتها إلى الأمام. يجب تبرير

تحديد الأولويات وجعله واضحاً<sup>57</sup>.

### تضمين عمليات جمع البيانات

يتبع مشروع TARGET مقارنة ذاتية الانعكاس للرصد المؤسسي - ويهدف إلى بناء القدرة المؤسسية لتحديد البيانات ذات الصلة وكذلك إنشاء وتكييف الإجراءات والعمليات وأنظمة المعلومات الحالية لتحسين جمع البيانات ومعالجة فجوات البيانات. ولم توفر مرحلة التدقيق المجموعة الأولى من البيانات فحسب، بل أتاحت أيضاً تحديد فجوات البيانات ذات الصلة لتحليل الوضع الراهن للجامعة من حيث المساواة بين الجنسين. وهذا يعني أن تحسين جمع البيانات، وبالتحديد في تلك المجالات التي يتم فيها إعطاء الأولوية للعمل، هو قضية رئيسية في تصميم خطة العمل GEP.

### ضمين GEP في الوثائق المؤسسية الاستراتيجية

لا يجب أن تكون خطة GEP عامة فقط. يعد تضمين خطة GEP في المستندات المؤسسية الرئيسية للجامعة جانباً حاسماً لإعطاء صلة وإبراز التزام المؤسسة تجاه المساواة بين الجنسين، وضمان الاستدامة. ويتضمن ذلك النظام الأساسي للجامعة والوثائق الإستراتيجية الأخرى (على سبيل المثال، بيان المهمة، مدونة الأخلاقيات، قواعد العمليات الداخلية، إرشادات إجراءات التعيين، إلخ).

### التنفيذ الناجح: مقارنة انعكاسية<sup>58</sup>

ورغم أن تحديد الأهداف وتصميم التدابير اللاحقة هي أجزاء رئيسية من عملية تصميم GEP - لا يمكن التسليم بأن الإجراءات والإجراءات المدروسة جيداً سيتم تنفيذها تلقائياً بنجاح وتخلق التأثير المطلوب. وهناك العديد من الأمثلة على السياسات المدروسة والمصممة جيداً والتي لا تؤدي في النهاية إلى التغيير المقصود. على سبيل المثال، يناقش Wroblewski<sup>59</sup> كيف أنه على الرغم من تطوير المبادئ التوجيهية لزيادة الشفافية وتقليل التمييز القائم على نوع الجنس في إجراءات التعيين للأستاذة الكاملين في الجامعات النمساوية - تظل الممارسات المرتبطة بالنوع الاجتماعي راسخة. ويُعزى استقرار الممارسة إلى نقص الانعكاسية. ويمكن العثور على مثال آخر في مقاييس التوازن بين العمل والحياة. وكما أوضح Oetke وآخرون<sup>60</sup>، يجب أن تتحدى السياسات والتدابير المصممة في هذا المجال النظرة التقليدية للمرأة على أنها تؤدي دور الرعاية ويجب أن تساعد في تعزيز المسؤولية المشتركة للرعاية. لذلك يجب صياغة التدابير في هذا المجال بحيث تشمل الجنسين. ويتمثل أحد الجوانب الرئيسية في تجنب فرص الحصول على إجازات الوالدين وترتيبات العمل المرنة من قبل النساء فقط.

ومن الناحية المثالية، يجب أن يكون تصميم GEP مدعوماً بنظرية التغيير. ومع ذلك، عندما تكون هذه هي أول خطة GEP ولا تكون هناك خبرة كبيرة في تصميم وتنفيذ سياسات المساواة بين الجنسين - فقد يكون من المناسب وضع نظرية التغيير هذه المرتبطة بالتنفيذ والرصد. وكانت هذه هي المقارنة التي تبنتها تاركيث TARGET لزيادة دعم انعكاسية عملية التنفيذ.

2018, Palmén & Caprile 57

58 الانعكاسية (Reflexivity) مفهوم يشير إلى العلاقة الدائرية بين السبب والمسبب ويؤثر أحدهما في الآخر ما يسبب صعوبة في التفريق بينهما، ويرتبط هذا المفهوم بعلم الاجتماع.

2015, Wroblewski 59

2016, Oetke وآخرون 60

## 6. الرصد<sup>61</sup> والتقييم الذاتي

يشير الرصد إلى الملاحظة المستمرة لـ: (1) الوضع الراهن للمساواة بين الجنسين في مؤسسة ما ، مع الأخذ بتدقيق المساواة بين الجنسين باعتباره خط الأساس ؛ (2) التقدم المحرز في تنفيذ التدابير الملموسة للمساواة بين الجنسين الواردة في المساواة بين الجنسين.

يجب استخدام نتائج الرصد لبدء خطاب داخلي حول المساواة بين الجنسين. كيف تغير الوضع؟ ماذا نجح؟ ما لم يعمل؟ لماذا؟ ما هي أسباب نجاح أو فشل التدبير؟ هل من الضروري تحديد أهداف أكثر واقعية أو تطوير المزيد من التدابير؟ يشكل التعلم من الفشل جزءاً أساسياً من العملية الانعكاسية ويمكن أن يؤدي إلى تحسينات في التدابير الحالية أو تطوير تدابير جديدة. لا ينبغي معاقبة الفشل ولكن يجب تحويله إلى «دروس بناءة»<sup>62</sup>.

لتحقيق هذه التأثيرات ، من الضروري تخصيص «مساحة للانعكاسية» تسمح بالمناقشة المفتوحة وتوفير أساساً للتعلم التنظيمي<sup>63</sup>. وهذا يتطلب التزام الإدارة بسياسة المساواة بين الجنسين كعملية طويلة الأجل. قد تتضمن هذه العملية تنفيذ الأنشطة غير الناجحة أو المبنية على افتراضات خاطئة. وبالتالي ، فإن خلق مساحة للانعكاسية يتطلب أيضاً مناخاً من الثقة والتقدير يسهل المناقشة المفتوحة للفشل. قد تؤدي مناقشة نتائج الرصد إلى تكييف الإجراءات الملموسة التي تم تنفيذها أو في الواقع إلى إعادة صياغة GEP.

### الإطار 4. الرصد والتقييم

يتم تعريف المراقبة على أنها وظيفة مستمرة تستخدم الجمع المنتظم للبيانات حول مؤشرات محددة لتزويد الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسيين بالتدخل المستمر مع مؤشرات على كل من مستوى التقدم نحو الأهداف وتحقيقها واستخدام أي أموال مخصصة. في المقابل ، التقييم هو التقييم المنهجي والموضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة جارية أو مكتملة ، تغطي تصميمها وتنفيذها ونتائجها. الهدف من التقييم هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف وتحقيقها بالإضافة إلى تطوير الكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة. يجب أن يوفر التقييم معلومات موثوقة ومفيدة تسمح للدروس المستفادة بالتدفق في عملية صنع القرار. يشير التقييم أيضاً إلى عملية تحديد قيمة أو أهمية نشاط أو سياسة أو برنامج ويعتمد بشكل مثالي على بيانات المراقبة (انظر: Espinosa et al., 2016, Salminen-Karlsson؛ 2016, Lipinsky & Schäfer؛ 2015).

يسير الرصد والتقييم جنباً إلى جنب - وليس أيًا منهما أكثر أهمية من الآخر. يضمن الرصد القيام بالشيء الصحيح ، بينما يضمن التقييم تحقيق النتائج الصحيحة.

## 1.6 مؤشرات الرصد

يجب أن يحتوي الرصد على مؤشرات لكل بُعد يصف الوضع الراهن للمساواة بين الجنسين في المؤسسة (مؤشرات السياق المؤسسي) وكذلك المؤشرات التي تصف تنفيذ التدابير أو السياسات (مؤشرات التنفيذ). يحتوي الأخير على معلومات حول المدخلات (الموارد) والأنشطة والمخرجات والنتائج.

المؤشر هو متغير قابل للقياس يستخدم لتمثيل عامل أو كمية مرتبطة (ولكن غير مقاسة أو غير قابلة للقياس). على سبيل المثال ، يتم استخدام نسبة

61 الرصد بمعنى المراقبة والتتبع.

62 2018, Wroblewski & Eckstein

63 2005, Moldaschl؛ 2015, Wroblewski

الموظفين الذين اجتازوا تدريب الكفاءة في النوع الاجتماعي كأحد المؤشرات العديدة للكفاءة الجنسانية للمؤسسة. يجب أن يشير المؤشر إلى هدف محدد للمساواة بين الجنسين المذكور في برنامج المساواة بين الجنسين. يجب أن تكون أهداف المساواة بين الجنسين هذه ، بدورها ، متسقة مع رؤية المساواة بين الجنسين<sup>64</sup>. أمثلة على كيف يمكن للمؤشرات أن تعكس أهدافاً ورؤى مختلفة للمساواة بين الجنسين: هل تتحقق المساواة بين الجنسين عندما يتم تمثيل النساء والرجال على قدم المساواة (التكافؤ بين الجنسين)؟ هل تتحقق المساواة بين الجنسين عندما يتم تمثيل المرأة حسب نسبة المؤهلة لشغل منصب؟ هل تتحقق المساواة بين الجنسين عندما يتم الوصول إلى حصة مستهدفة محددة من قبل المؤسسة؟ هل تتحقق المساواة بين الجنسين عندما يتم تعميم النوع الاجتماعي في جميع الدورات؟<sup>65</sup>.

يمكن أن تكون المؤشرات كمية (على سبيل المثال ، أرقام أو نسب مئوية أو نسب) أو نوعية (على سبيل المثال ، التقييم من الناحية النوعية).

بما أن البيانات (على سبيل المثال ، البيانات الإدارية) المستخدمة للرصد موجودة في معظم الحالات ، فمن الضروري أن تعكس صراحة ما إذا كانت هذه البيانات كافية لتحليل النوع الاجتماعي. إن تحليل البيانات المُقسمة بين الجنسين ليس سوى خطوة أولى نحو التحليل الجنساني الكامل. يجب إجراء تقييم نقدي لمصادر البيانات المتاحة ، إذا كان ذلك مناسباً للتحليل الجنساني ، لتجنب إعادة القوالب النمطية التي قد تؤدي إلى نتائج عكسية. البيانات المفصلة حسب الجنس ذات قيمة محدودة للتحليل الجنساني إذا كانت عملية جمع البيانات متحيزة. هذا هو الحال عندما تنطبق الأغراض الإدارية - أساس جمع البيانات - على مجموعة معينة أكثر من غيرها. إذا كانت صحة البيانات المتعلقة بقضايا النوع الاجتماعي محدودة ، فيجب معالجة ذلك في التحليل والتفسير.

أحد الجوانب ذات الصلة لهذا التفكير النقدي حول صحة البيانات هو المناقشة الصريحة لفجوات البيانات. يجب أن يعالج تفسير المؤشرات فجوات البيانات التي توفر معلومات مهمة لمزيد من تطوير الرصد.

## 2.6. مثال للرصد

نقدم في هذا القسم مثالاً على كيفية وضع عملية رصد في مجال معين - إزالة الحواجز المؤسسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي أمام الترقى في الوظيفة.

في تدقيق النوع الاجتماعي، يمكن وصف الوضع الراهن على النحو التالي:

- + تكوين الموظفين حسب نوع الجنس بمختلف الكليات و التخصصات
- + تكوين الموظفين حسب نوع الجنس و المستوى الهرمي، بمختلف الكليات و التخصصات
- + الطلاب والخريجين حسب الجنس ، متميزين حسب الكليات و التخصصات
- + وصف العمليات الداخلية لاختيار الموظفين والاحتفاظ بهم وترقيتهم

قد تشمل التدابير المقترحة ما يلي:

- + أنشطة توعية (أوراش عمل) للموظفين

+ استخدام لغة تراعي الفوارق بين الجنسين في إعلانات الوظائف

+ إنشاء هيئة للمساواة بين الجنسين في الجامعة

مثال على مؤشرات السياق المؤسسي المحتملة هو:

+ نسبة النساء بين الموظفين المعينين حديثاً في السنة X فيما يتعلق بحصة المترشحات، حسب التخصص والمستوى الهرمي (يتطلب جمع بيانات مفصلة حسب الجنس لعدة مراحل من إجراءات التعيين)

فيما يتعلق بمؤشرات التنفيذ، نضع أسفله النموذج المنطقي لزيادة الوعي للموظفين. كما هو موضح أعلاه (الجدول 5) ، يوضح المثال أنه يجب تحديد أهداف مختلفة لمراحل مختلفة. في هذه الحالة نقوم بتضمين مؤشرات الرصد المقابلة.

الجدول 7. مؤشرات تنفيذ النموذج المنطقي لتدابير زيادة الوعي (الندوات وأورش العمل) للموظفين

5 Impact	4 Outcome	3 Output	2 Activity	1 Resource/Input	
هيئات صنع القرار تتصرف بشكل مختلف	يقوم المشاركون بعملهم اليومي بطريقة أكثر كفاءة بين الجنسين	الندوات المنجزة، المشاركون	عملية الاختيار، الندوة أو ورشة العمل التي عقدت	مفهوم الندوة ، المجموعة المستهدفة ، المدربون / خبراء	وصف
يتم اتخاذ القرارات دون تحيز جنساني ضمني.	يطبق المشاركون محتوى التدريب في عملهم اليومي	يكمل المشاركون التدريب كما هو متوقع	تعقد الندوات / ورش العمل وفقاً للجدول الزمني	تم تطوير المفهوم ، المدربون متاحون ، المجموعة المستهدفة مدعوة	استهداف
نسبة النساء في مراحل مختلفة من إجراءات التعيين	عدد المشاركين الذين يطبقون محتوى التدريب في عملهم اليومي	عدد المشاركين حسب الجنس والمعايير الأخرى ذات الصلة (مثل المجموعة المستهدفة)	عدد الندوات	نعم / لا	مؤشر

### 3.6. التقييم الذاتي

تقر TARGET أن تنفيذ GEP هو مشروع طويل الأجل يتطلب التفكير المستمر في تطوير المساواة بين الجنسين والأهداف والغايات المصاغة بالإضافة إلى التدابير المقترحة. مثل العملية نفسها ، يمكن تكييف الأهداف والغايات والتدابير المستمرة بسبب التغييرات في السياق أو التقدم أو فهم أكثر عمقاً لمشكلة معينة<sup>66</sup>.

وتوفر نتائج الرصد نقطة انطلاق لمثل هذه العملية الانعكاسية. ولبدء خطاب المساواة بين الجنسين داخل المنظمة، يجب العثور على شكل لمناقشة نتائج الرصد داخلياً. وهذا يتطلب النشر الداخلي لنتائج المرصد في أشكال مختلفة (مثل تقرير مطبوع أو موقع إلكتروني) وصيغة استشارية (مثل عرض تقديمي

أو ورشة عمل). ومع ذلك ، يمكن أيضًا استخدام نتائج الرصد للنشر الخارجي لتقديم الجامعة كمنظمة حساسة للنوع الاجتماعي، وإظهار التقدم ومبادرات المساواة بين الجنسين والمساهمة في خطاب المساواة بين الجنسين على المستوى الوطني / الإقليمي. ويمكن أيضًا استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والأشكال الداخلية والخارجية.

ومن الأمور الأساسية الاعتراف بأهمية إنشاء «مجال داخلي للانعكاس». وينبغي إيجاد مجالات للانعكاس من أجل مناقشة نتائج الرصد وتهيئة بيئة آمنة للمشاركين للمناقشة المفتوحة. وفي مقاربتنا، يوفر هذا المجال مجتمع الممارسة الذي يشمل أيضا الإدارة العليا للجامعات.

وبالنسبة للعديد من الجامعات، فإن تنفيذ أول خطة عمل هي أول محاولة لتحقيق أهداف المساواة بين الجنسين بطريقة منظمة ومتسقة ومتماسكة. ولذلك يمكن افتراض أن بعض التدابير المقررة لن تحقق أهدافها أو أن الافتراضات الكامنة وراء التدابير ستكون غير واقعية. كما توفر المحاولات الفاشلة دروسا مفيدة مستخلصة ذات صلة بتطور التدابير القائمة أو تطوير تدابير جديدة. وينبغي أن يكون واضحا أنه حتى لو لم يتم التوصل إلى الأهداف على الفور، فإن أهداف المساواة بين الجنسين ستظل من الأولويات. وينبغي ألا يؤدي الفشل إلى فرض عقوبات، بل ينبغي تحويله إلى دروس مستفادة بناءة. وهذا جزء من التزام الإدارة العليا.

يجب أيضًا استخدام خطاب المساواة بين الجنسين المنبثق من غرفة التفكير للحصول على التزام بأهداف المساواة بين الجنسين من جميع أعضاء المؤسسة. هذا جانب آخر من التزام الإدارة العليا: يتطلب اتخاذ إجراءات مختصة بالنوع الاجتماعي من جميع أعضاء هيئة التدريس في مجال مسؤوليتهم (مثل الأساتذة في سياق التدريس، والإداريين في مهامهم الإدارية ، والباحثين في سياق مشاريع البحث). ويتعين على الإدارة العليا أيضًا إيجاد توازن بين المتطلبات والحوافز (على سبيل المثال، الحوافز المالية).

## 7. خطة التواصل

يجب أن يشمل تنفيذ خطة العمل (GEP) وضع استراتيجية اتصال داخلية وخارجية بشأن المساواة بين الجنسين<sup>67</sup>.

وقد أشرنا إلى قضايا الاتصال خلال الفصول السابقة - نقدم هنا ملخصًا للنقاط الرئيسية.

داخل الجامعة، يجب أن تكون مراحل وضع خطة العمل PEG شفافة من أجل إبلاغ أعضاء المؤسسة بالتزام الإدارة بالمساواة بين الجنسين ويجب تقديم معلومات مفصلة في كل مرحلة (التدقيق، التصميم والموافقة على خطة العمل PEG، الرصد المنتظم). من أجل إشراك الموظفين منذ البداية، من الأهمية بمكان الإعلان عن بدء التدقيق وتعيين الفريق المسؤول.

الجوانب الأخرى التي يجب إيصالها هي:

+ تأسيس مجتمع الممارسة وتكوينه ورسالته

+ عرض نتائج التدقيق النوع الاجتماعي

+ الأولويات والأهداف فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين

+ عرض الإجراءات التي تم تنفيذها في إطار خطة المساواة

+ عرض نتائج الرصد والاستنتاجات الرئيسية

ويمكن توفير المعلومات المتعلقة بالوضع الراهن للمساواة بين الجنسين وعن تنفيذ خطة العمل PEG لأعضاء المؤسسة عبر الإنترنت أو عن طريق تحديثات البريد الإلكتروني المنتظمة.

بالإضافة إلى الاتصال الداخلي بشأن المساواة، يمكن أيضًا الإبلاغ عن التزام الجامعة خارجيًا في نقاط زمنية محددة - على سبيل المثال، عند إطلاق العملية أو اعتماد خطة العمل GEP، أو عند إطلاق تدابير محددة. وخلال مرحلة التنفيذ، يمكن أيضًا استخدام تقارير الرصد للتواصل الخارجي.

ويمكن أن يتم الاتصال الخارجي بشأن المساواة بين الجنسين في أشكال نشر منفصلة، على سبيل المثال، من خلال تقرير المساواة بين الجنسين أو تقرير سنوي متاح للعموم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام أشكال الاتصال الحالية، مثل موقع الويب أو التقرير السنوي أو تقرير النشاط أو وسائل التواصل الاجتماعي. وبهذه الطريقة، يكتسب التزام الجامعة بالمساواة بين الجنسين أهمية أكبر ويرتبط بوضوح بأهداف استراتيجية أخرى.

## المراجع

- Acker, Joan (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177%2F089124390004002002>
- Benschop, Yvonne & Verloo, Mieke (2011). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies. In: Emma Jeanes, David Knights & Patricia Yancey Martin (Eds.) *Handbook of Gender, Work & Organization* (pp. 277–290). London: John Wiley.
- Bettachy, Mina, Derouiche, Abdelali, Mordane, Soumia, Fatima-Ezzahra, Boujral, Maaroufi, Fatiha, Baitoul, Mimouna, & Mimouni, Zineb (2019). Toward gender parity in the sciences and physics in Morocco. *AIP Conference Proceedings*, 2109, 050027. <https://doi.org/10.1063/1.5110101>
- Bondestam, Fredrik & Lundqvist, Maja (2020). Sexual harassment in higher education—a systematic review. *European Journal of Higher Education*, 10(4), 397-419.
- Cacace, Marina; Balahur, Doina; Bleijenbergh, Inge; Falcinelli, Daniela; Friedrich, Michaela & Kalpazidou Schmidt, Evanthia (2015). Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines. STAGES Project. Retrieved from: [http://www.stages.unimi.it/upload/documents/Guidelines\\_STAGES\\_new.pdf](http://www.stages.unimi.it/upload/documents/Guidelines_STAGES_new.pdf) [17.11.2021]
- Chizzola, Valentina; De Micheli, Barbara & Vingelli, Giovanna (2018). Gender Equality Audit Tool (GEAT), TARGET Deliverable D3.1. Retrieved from: [http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672\\_TARGET\\_GEAT\\_D3.pdf](http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_GEAT_D3.pdf) [07.10.2021]
- EIGE (2016a). Integrating gender equality into academia and research organisations: Analytical paper. Retrieved from: <https://eige.europa.eu/publications/integrating-gender-equality-academia-and-research-organisations-analytical-paper> [17.11.2021]
- EIGE (2016b). Roadmap to Gender Equality Plans in research and higher education institutions: Success factors and common obstacles. Retrieved from: [https://eige.europa.eu/sites/default/files/gear\\_roadmap\\_02\\_successfactors\\_obstacles\\_0.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/gear_roadmap_02_successfactors_obstacles_0.pdf) [17.11.2021]
- Elammari, Bouchra (2018). Diagnostic de l'Éducation genrée au Maroc: Evaluation et evolution [Diagnosis of gendered education in Morocco: assessment and trends]. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 8, 65-93. Retrieved from : <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v3i2.12147> [17.11.2021]
- Espinosa, Julia; Bustelo, Maria & Velasco, Maria (2016). Evaluating Gender Structural Change. Guidelines for Evaluating Gender Equality Action Plans. Retrieved from: [www.genovate.eu](http://www.genovate.eu) [16.10.2021]
- European Commission (2004). Gender and Excellence in the Making. Brussels: European Commission. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ce10dfeb-4e36-49ed-a9ec-b2182c8b986f> [12.08.2021]

European Commission (2012a). Structural change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation. Directorate-General for Research and Innovation. Retrieved from: <http://dx.publications.europa.eu/10.2777/32045> [12.11.2021]

European Commission (2012b). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth. COM(2012) 392. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0392&from=EN> [10.11.2021]

European Commission (2020a). Commission Staff Working Document. Accompanying the document: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new ERA for Research and Innovation. COM/2020/628 final. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020SC0214> [17.11.2021]

European Commission (2020b). Gendered Innovations 2: How inclusive analysis contributes to research and innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/33b4c99f-2e66-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en> [10.11.2021]

European Commission (2021). Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs) Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ffc06c3-200a-11ec-bd8e-01aa75ed71a1> [17.11.2021]

FESTA (Female Empowerment in Science and Technology Academia) (2016). Handbook On Resistance to Gender Equality in Academia. Deliverable WP 7. Retrieved from: <http://www.festa-europa.eu/sites/festa-europa.eu/files/FESTA%20D7.1%20Handbook%20on%20Resistance%20to%20Gender%20Equality%20in%20Academia.pdf> [12.11.2021]

Gillot, Gaëlle, & Nadifi, Rajaa (2018). Le genre et l'université au Maroc : État des lieux, enjeux et perspectives [Gender and university in Morocco: state of play challenges and perspectives]. UNESCO and Université Hassan II Casablanca. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366597> [17.11.2021]

Heintz, Bettina (2018). Ohne Ansehen des Geschlechts? Bewertungsverfahren in Universität und Wissenschaft [Regardless of gender? Assessment procedures in university and science]. In: Sabine Hark & Johanna Hofbauer (Eds.) Vermessene Räume, gespannte Beziehungen. Unternehmerische Universitäten und Geschlechterdynamiken. Berlin: Suhrkamp.

Kingdom of Morocco/ Ministry of National Education, Higher Education, Staff Training and Scientific Research (2021). Statistiques Universitaires. Enseignement Supérieur Universitaire Public. Année universitaire 2020-2021 Retrieved from: <https://www.enssup.gov.ma/storage/Statistiques%20Universitaires%20-%20Enseignement%20Supérieur%20Universitaire%20Public%202020-2021.pdf> [07.12.2021]

Kingdom of Morocco/Higher Education Council (2015). Vision stratégique de la réforme 2015-2030: Pour une École de l'Équité, de la Qualité et de la Promotion [Strategic vision of the 2015-2030 reform: For a School of Equity, Quality and Promotion]. Retrieved from: [https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/morocco\\_vision\\_strategique\\_](https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/morocco_vision_strategique_)

[reforme\\_education\\_2015-2030.pdf](#) [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of Family, Solidarity, Equality and Social Development (2018). Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2017-2021 "ICRAM 2" [Government Plan for Equality 2017-2021 "ICRAM 2"]. Retrieved from: <http://81.192.52.121/sites/default/files/icram%20%20fr.pdf> [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of National Education, Higher Education, Staff Training and Scientific Research (2008). Pour un nouveau souffle de la réforme Présentation du Programme « NAJAH 2009-2012 » Rapport de synthèse [For a new breath of reform. Presentation of the Programme NAJAH 2009-2012. Synthesis report]. Retrieved from: [https://www-ium.univ-brest.fr/epure/figures/Programme\\_urgence\\_Maroc.pdf](https://www-ium.univ-brest.fr/epure/figures/Programme_urgence_Maroc.pdf) [17.11.2021]

Kingdom of Morocco/Ministry of Solidarity, Women, Family and Social Development (2012). Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2012-2016 "ICRAM" [Government Plan for Equality 2012-2016 "ICRAM"]. Retrieved from: [http://www.ogfp.ma/uploads/documents/Plan%20gouvernemental%20pour%20l%27%20galit%20ICRAM%20\(Fran%20sais\).pdf](http://www.ogfp.ma/uploads/documents/Plan%20gouvernemental%20pour%20l%27%20galit%20ICRAM%20(Fran%20sais).pdf) [17.11.2021]

Lipinsky, Anke & Schäfer, Maria (2015). INTEGER Guidelines for the Self-Assessment of Transformational Gender Action Plans set up in Higher Education and Research Institutions. Retrieved from: [http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file\\_fields/2015/06/25/integerevaluationguidelines-draft-23-06-15.pdf](http://www.integer-tools-for-action.eu/sites/www.integer-tools-for-action.eu/files/file_fields/2015/06/25/integerevaluationguidelines-draft-23-06-15.pdf) [16.10.2021]

Lipinsky, Anke & Wroblewski, Angela (2021). Re-visiting Gender Equality Policy and the Role of University Top Management. In: Pat O'Connor & Kate White (Eds.) Gender, Power and Higher Education in a Globalised World (pp. 163-186). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69687-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69687-0_8)

Martin, Patricia (2006). Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. Gender, Work and Organization, 13(3), 254-276. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00307.x>

Moldaschl, Manfred (2005). Institutionelle Reflexivität. Zur Analyse von "Change" im Bermuda- Dreieck von Modernisierungs-, Organisations- und Interventionstheorie. In: Michael Faust, Maria Funder & Manfred Moldaschl (Eds.) Die "Organisation" der Arbeit (pp. 355-382), Hampp, München/Mering.

Nafaa, Rachida, & Bettachy, Mina (2014). National Report: Morocco. SHEMERA Project –Euro-Mediterranean research cooperation on gender and science: SHE Euro-Mediterranean Research Area. Cairo: Academy of Scientific Research & Technology. ISBN 2014/21520. Retrieved from: <http://shemera.eu/sites/shemera/files/NR%20Morocco%20EN.pdf> [14.10.2021]

Oetke, Nicole; Holzinger, Florian & Baraba, Irene (2016). GENERA Fields of Action. Retrieved from: [https://www.genera-network.eu/\\_media/genera:genera\\_fields\\_of\\_action.pdf](https://www.genera-network.eu/_media/genera:genera_fields_of_action.pdf) [07.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (2018) TARGET. Guidelines to design customised GEPs, TARGET Deliverable D3.3. Retrieved from: [http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2019/02/741672\\_TARGET\\_D3.3-GEP-Guidelines.pdf](http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2019/02/741672_TARGET_D3.3-GEP-Guidelines.pdf) [07.10.2021]

Palmén, Rachel & Caprile, Maria (forthcoming). Relevance of a CoP for a Reflexive Gender Equality Policy: A Structural Change Approach. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.

Salminen-Karlsson, Minna (2016). *The FESTA handbook of organizational change. Implementing gender equality in higher education and research institutions*. Retrieved from: [www.festa-europa.eu](http://www.festa-europa.eu) [16.10.2021]

Schiebinger, Londa (2008). *Gendered Innovations in Science and Engineering*. Stanford: Stanford University Press.

Science Europe (2017). *Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4980162>

Sekula, Paula & Pustulka, Paula (2016). *Successful Gender Equality Measures and Conditions for improving research environment in the fields linked to physics*. Technical Report from the GENERA Project. Retrieved from: [https://genera-project.com/dl\\_assets/WorkingPaper1.pdf](https://genera-project.com/dl_assets/WorkingPaper1.pdf) [07.10.2021]

UNESCO-IESALC (2021). *Women in higher education: has the female advantage put an end to gender inequalities?* Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377182> [17.11.2021]

Van den Brink, Marieke (2010). *Behind the Scenes of Science: Gender practices in the recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Amsterdam: Pallas Publications.

Verloo, Mieke (2001). *Another Velvet Revolution? Gender mainstreaming and the politics of implementation*. IWM Working Paper No. 5/2001: Vienna.

Vogel, Isabel (2012). *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. UK Department for International Development (DFID). London. Retrieved from: [http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID\\_ToC\\_Review\\_VogelV7.pdf](http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf) [12.08.2021]

W.K. Kellogg Foundation (2004). *Logic Model Development Guide. Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*, Battle Creek/Michigan. Retrieved from: <https://www.btop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf> [16.10.2021]

Wenger-Trayner, Etienne & Wenger-Trayner, Beverly (2015). *Communities of Practice a Brief introduction*. Retrieved from: <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf> [12.08.2021]

Wenger, Etienne (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Woods, Dorian R.; Benschop, Yvonne & van den Brink, Marieke (2021). *What is intersectional equality? A definition and goal of equality for organizations*. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 92-109. <https://doi.org/10.1111/gwao.12760>

Wroblewski, Angela (2015). Individual and institutional reflexivity – a mutual basis for reducing gender bias in unquestioned practices. *International Journal of Work Innovation*, 1(2), 208-225. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWI.2015.071190>

Wroblewski, Angela (2021). Leitfaden zur Entwicklung von Gleichstellungsplänen in österreichischen Hochschul- und Forschungseinrichtungen. Institute for Advanced Studies (IHS).

Wroblewski, Angela & Eckstein, Kirstin (2018). Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment, TARGET Deliverable 4.1. Retrieved from: [http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672\\_TARGET\\_Monitoring\\_Tool\\_D4.pdf](http://www.gendertarget.eu/wp-content/uploads/2018/12/741672_TARGET_Monitoring_Tool_D4.pdf)

Wroblewski, Angela & Leitner, Andrea (forthcoming). Relevance of Monitoring for a Reflexive Gender Equality Policy. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming) (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations: A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela & Palmén, Rachel (forthcoming), A Reflexive approach to Structural Change. In: Angela Wroblewski & Rachel Palmén (Eds.) *Overcoming the Challenge of Structural Change in Research Organisations. A Reflexive Approach to Gender Equality*. Bingley: Emerald.

Wroblewski, Angela; Kelle, Udo & Reith, Florian (Eds.) (2017). *Gleichstellung messbar machen –die Entwicklung von Gender-Indikatoren. Grundlagen und Anwendungen*, Wiesbaden: Springer VS.

# TARGET } Taking a Reflexive approach to Gender Equality for institutional Transformation



تلقي هذا المشروع تمويلًا من برنامج Horizon 2020 للأبحاث والابتكار التابع للاتحاد الأوروبي بموجب اتفاقية المنحة

رقم 741672.



الآراء الواردة في هذه الوثيقة تعكس فقط آراء المؤلف ولا تعكس بأي حال آراء المفوضية الأوروبية. المفوضية الأوروبية ليست مسؤولة عن أي استخدام للمعلومات الواردة فيه.