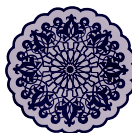


ممارسات وإجراءات الحماية المُثلى في المؤسسات: أداة
نحو منظومات مساءلة نسوية تقاطعية عابرة للأوطان
للاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات
والمضايقات والاستقواء

2021



CTDC
مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان
Center for Transnational
Development & Collaboration

WOMEN'S INTERNATIONAL LEAGUE FOR
PEACE & FREEDOM



ممارسات وإجراءات الحماية المُثلى في المؤسسات: أداة
نحو منظومات مساءلة نسوية تقاطعية عابرة للأوطان
للاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات والاستقواء

الإعداد والكتابة

د.ة. نور أبو عصب
د.ة. نوف ناصر الدين

مراجعة

لين العابد
رولا المصري
ليلي العودات

التصميم

Oula Haidar
Superpower Partners

بشراكة بين:

مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان

www.ctdc.org

ورابطة النساء الدولية للسلام والحرية

www.wilpf.org

مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان الطابق الرابع بناية 1 من مربع Gough الرمز البريدي EC4A 3DE لندن- المملكة المتحدة و دوار شقيرة (بجانب مطعم لازورد) الطيبة رام الله فلسطين بريد الكتروني: info@ctdc.org	رابطة النساء الدولية للسلام والحرية Rue de Varembe, 1 الرمز البريدي 1211 جينيف سويسرا و نيويورك 777 مركز الأمم المتحدة NY 10017 الرمز البريدي الولايات المتحدة الأمريكية بريد الكتروني: info@wilpf.org
--	--

©2021 تموز مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان و رابطة النساء الدولية للسلام والحرية
يسمح بنسخ وإعادة توزيع المواد والبناء عليها لأهداف غير تجارية فقط، وبشرط الإشارة إلى المصدر الأصلي للمنشور بما في ذلك توفير رابط
لنسخ الأصلية وتزويد المرجع الأصلي لهذا المنشور وذكر أسماء الكاتبتين. في حال استخدام المواد بأي شكل من هذه الأشكال يجب توضيح
شروط استخدام هذه الأداة للتخزين والأخرى.

الفهرس

06	شكر وتقدير
07	1. مقدمة الأداة
12	2. الإطار المفاهيمي
12	1.2 فجوات المفاهيم السائدة
17	2.2 الإطار المفاهيمي البديل
18	1.2.2 العلاقاتية
18	2.2.2 الحوكمة النسوية وتشارك القوى
19	3.2.2 المساواة النسوية
20	4.2.2 العدالة الإصلاحية
22	5.2.2 مفهوم الأثر
23	6.2.2 الوكالة أو القوة الجوهرية
24	3. المنهجية
26	1.3 تقييم سياسات الحماية
26	2.3 استشارات فردية
27	3.3 استشارات جماعية
28	4.3 ورشات عمل افتراضية
28	5.3 بيانات اثنوغرافية
29	6.3 تعاونات وتجارب أخرى
30	4. المُسميات والتعريفات
32	1.4 الاستغلال
33	1.1.4 الاستغلال الجنسي
35	2.1.4 الاستغلال العاطفي
36	3.1.4 استغلال الكدح والموارد الاقتصادية
38	2.4 الاعتداء
40	1.2.4 الاعتداءات الجنسية
40	2.2.4 الاعتداءات الجسدية
41	3.2.4 الاعتداءات اللفظية
42	3.4 التحرشات أو المضايقات
43	1.3.4 التحرشات أو المضايقات الجسدية
43	2.3.4 التحرشات أو المضايقات اللفظية
44	3.3.4 التحرشات أو المضايقات الجنسية
45	4.4 التمر أو الاستقواء
45	1.4.4 الاستقواء الجسدي
46	2.4.4 الاستقواء اللفظي
48	3.4.4 الاستقواء غير المباشر
48	4.4.4 التمر الالكتروني أو الافتراضي
49	5.4.4 الاستقواء المعرفي

52	5.4 أشكال مختلفة للتمييز
52	1.5.4 التمييز المبني على العرق أو اللون أو الإثنية
52	2.5.4 التمييز المبني على الجنسية
53	3.5.4 التمييز المبني على العمر
53	4.5.4 التمييز المبني على الاحتياجات العقلية والجسدية الخاصة
53	5.5.4 التمييز المبني على الدين والايمان والمعتقد
54	6.5.4 التمييز المبني على النوع الاجتماعي أو الجندر أو الجنس
54	7.5.4 التمييز المبني على الطبقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية
55	8.5.4 التمييز المبني على الحالة الزوجية أو حالة الرعاية
55	9.5.4 التمييز المبني على حالة الهجرة والجنسية وحالة المواطنة
55	10.5.4 التمييز المبني على الشكل واللباس والمظهر

5. تحليل القوى

57	1.5 القوة الاجتماعية الرمزية
58	2.5 القوة الاقتصادية
61	3.5 القوة السياسية والقوة القانونية
62	4.5 القوة العاطفية
63	5.5 القوة المعرفية واللغوية
64	6.5 القوة العلاقاتية
66	7.5 القوة الفيزيائية (المادية الملموسة)
67	8.5 القوة المنصبية
67	9.5 أمثلة عملية على تحليل القوى
68	1.9.5 القصة الأولى
68	2.9.5 القصة الثانية
69	3.9.5 القصة الثالثة
70	4.9.5 القصة الرابعة
71	5.9.5 القصة الخامسة

6. منظومات المساءلة

73	1.6 القيادة من منظور المساءلة
74	2.6 تحليل العلاقات وضبطها
79	1.2.6 تحليل العلاقات
79	2.2.6 تنظيم العلاقات والعمليات
81	3.2.6 الإجراءات التشغيلية الضابطة (Standard Operational Procedures)
82	3.6 مقترحات إضافية
86	1.3.6 مجلس الإدارة
86	2.3.6 عمليات التوظيف
87	3.3.6 إدارة الموارد البشرية

91	7. آليات الاستجابة للشكاوى
92	1.7 معايير أساسية لآليات الاستجابة للشكاوى
94	2.7 أنواع الشكاوى
98	2.7 استقبال الشكاوى الحساسة
101	1.2.7 قنوات التبليغ
102	2.2.7 استقبال البلاغات
103	1.2.2.7 تدوين وتوثيق البلاغ
106	2.2.2.7 تأكيد الاستلام
106	3.2.2.7 تحديد المخاطر
108	4.2.2.7 توفير المساعدة أو الإحالة
113	3.2.7 الاستجابة والتحقيقات
113	1.3.2.7 التحقيقات
115	2.3.2.7 الإجراءات التصحيحية والتعلم
117	3.3.2.7 المسؤولية المجتمعية
118	8. طروحات بديلة للاستجابة
119	1.8 طروحات بديلة- «تبدأ الثورة من المنزل»
119	1.1.8 إعطاء الأولوية في تقرير المصير للمعتدى عليهم-ن
120	2.1.8 التخطيط الآمن
120	3.1.8 التفكير بحذر
121	4.1.8 أنسنة جميع الأطراف المعنية
121	5.1.8 التنظيم الجماعي للقيام بعمليات المساءلة
122	6.1.8 فهم وتحليل مشترك للعنف الجنسي
122	7.1.8 الوضوح وتحديد الأهداف
123	8.1.8 الشفافية مع المعتدين والمعتديات
123	9.1.8 طلب المساعدة والعون
123	10.1.8 الاستعداد على العمل لفترة زمنية طويلة
124	2.8 المسؤولية العاطفية وثقافة المساءلة الذاتية
124	1.2.8 المسؤولية العاطفية
126	2.2.8 ممارسة المسؤولية العاطفية
128	3.2.8 خطوات عملية لامتلاك المشاعر
131	كلمة ختامية
132	ملحق: نموذج سياسة حماية مبسط
140	المراجع باللغة الإنجليزية
146	المراجع باللغة العربية

شكر وتقدير

لم يكن تطوير هذه الرزمة من الأدوات ممكناً من دون الدعم القيّم الذي قدمه مجموعة من الشركاء والشريكات والحلفاء والحليفات لكلٍ من مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان ورابطة النساء الدولية للسلام والحرية. تم تصميم هذه الأدوات بعد أن لمسنا حاجة ماسة لدى عددٍ كبير من المؤسسات والمبادرات والمنظمات لمصدرٍ مكتوب باللغة العربية يتطرق لمنظومات الحماية في المؤسسات من وجهة نظرٍ نسوية تأخذ تقاطعية التجارب واختلافاتها في عين الاعتبار. هذا وتمكنا من تحديد تلك الحاجة من خلال مجموعة من الاستشارات والنقاشات والمحادثات مع شركاء الرابطة والمركز. ومن ثم تم تطوير هذه الأدوات من خلال منهجية شمولية تركز على العلاقاتيات وعلى بيداغوجيا (طرق بناء معرفة) نسوية، نبنى من خلالها المعارف بشكل تشاركي يركز على بناء المعرفة مع المشاركين والمشاركات من خلال التفكير الجماعي لحلول للمعضلات والحالات الصعبة المتعلقة في الاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات والاستقواء والتنمر.

في المرحلة الأولى قامت رابطة النساء الدولية للسلام والحرية بإجراء تقييم لاحتياجات المؤسسات الشريكة العملية والتقنية فيما يتعلق بمنظومات الحماية في المؤسسات والمبادرات. وبناء على ذلك الاحتياج في المرحلة التالية قام المركز ببحث ميداني شامل، تصاحب مع تقديم عدد من التدريبات حول المساءلة والحماية مع المؤسسات السورية الشريكة للرابطة ومع مؤسسات ومبادرات شريكة للمركز في مناطق مختلفة، شملت عدداً من الدول الناطقة باللغة العربية. هذا وقد استفادت هذه الأداة من الخبرة التراكمية والمحادثات والاستشارات التي قامت فيها الكاتبتان داخل نطاق البحث الرسمي وخارجه. وبناء على ذلك نرغب في التعبير عن شكرنا وتقديرنا لكل من المؤسسات التالية التي شاركت بشكل مباشر في هذه المحادثات وعمليات البناء وتحديداً: حررني، شبكة الصحفيات السوريات، دولتي، حملة من أجل سورية، بدائل، المركز السوري للإعلام وحرية التعبير، وشبكة المرأة السورية- شمس.

كما ترغب الكاتبتان التوجه بالشكر والتقدير الخاص لكل من ثريا حجازي وولاء أحمدو ورنيم بادنجكي وماجدة خوري ووجدان ناصيف وسيما نصار وهيمي اليوسفي ومارتا أغوستي وعبيدة أبو عصب وروعة عصفور ولين العابد وسامي هدايا وإيمان بلان وهنادي علوش ورؤيا الوسيلة الجاك حسن وأسامة العاشور وإلهام عاشور ودوريس عواد وديما موسى وشذى عامر وسلمى حنتولي، فقد قدمتم-ن جميعاً مساهمات فاعلة وملهمة في عملية الإنتاج المعرفي لهذه الأداة وأثرتم-ن على الإطار الفكري الذي استندنا عليه في صياغة هذه الرزمة من الأدوات.

ختاماً، نرغب بالتوجه بالشكر لجميع المساهمات والمساهمين في هذه الأداة الذين لم نتمكن من ذكرهم-ن في هذه الأداة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو من خلال محادثات جانبية واستشارات. ونرغب بالتعبير عن تضامننا مع جميع المتعرضين والمتعرضات للممارسات المُسيئة والعنف والانتهاكات سواء كان ذلك في أماكن العمل أو في الحياة اليومية. لقد حاولنا صياغة هذه الأداة كجزء صغير من التزامنا نحو السعي نحو العدالة لنا جميعاً معاً.

مقدمة الأداة

1

تسعى رابطة النساء الدولية للسلام والحرية بالشراكة مع مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان من خلال هذه الأداة إلى الاستجابة للاحتياجات المؤسسية التي برزت والتي أعربت عنها المنظمات الشريكة للرابطة خلال مسح تقييم الاحتياجات الذي عقد في العام 2019. خلال هذا المسح، أشارت العديد من المنظمات الشريكة حينها إلى ارتفاع في نسب التحرش والتنمر ضمن السياق المؤسسي وذلك الميداني، وعن احتياجها لרزمة حول الحماية تساعد في التصدي والاستجابة لهذه الحالات. لذلك، تسعى هذه الرزمة إلى توفير أطر فكرية نسوية وأدوات عملية لا تستجيب لحالات الاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات والتنمر والاستقواء حال حدوثها وحسب، بل وتوفر أطر حماية من شأنها أن تحد من حصول هذه الحوادث إذا تم تصميمها وتطبيقها وتفعيلها على المستوى المؤسسي.

وعليه تسعى هذه الأداة إلى توفير مرجع للمؤسسات المهتمة في تطوير أطر لحماية طواقمها وأصحاب وصاحبات المصلحة، ويشمل ذلك المجتمعات التي نعمل معها، من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات والتنمر أو الاستقواء وغيرها من الممارسات المسيئة التي تشمل الإساءات الجنسية والجسدية واللفظية والضمنية والتمييز. في هذه الأداة، نلقي الضوء على أدوات وممارسات وعمليات وإجراءات وعلاقات وعواطف مرتبطة بالاستجابة لهذه الانتهاكات التي قد تحدث في المؤسسات والأذى الذي قد ينتج عنها وكيفية التصدي لها. وإيماننا بأن الأفراد صناع وصانعات تغيير وإيماننا بمنطلق الشخصي هو السياسي، تنطبق الكثير من المواضيع التي نستعرضها هنا على ممارساتنا النسوية اليومية والحميمية. هذا وقد تم تطوير هذه الأداة من خلال عملية بحثية طويلة تم من خلالها تجريب أجزاء مختلفة وعديدة من هذه الأداة في مؤسسات ومبادرات من خلال استشارات توجيهية فردية وجماعية وتدريبات وورشات عمل ومن خلال تصميم وبناء منظومات مساهلة تشمل سياسات وإجراءات لمؤسسات مختلفة، شارك فيها أكثر من مئتي شخص خلال العامين الماضيين.

ومن المهم عند قراءة واستخدام الأداة التفكير بأن عملية تطوير منظومات مساهلة وحماية شاملة هي عملية قيد التطوير على الدوام وقد يختلف شكلها والحاجة لها بحسب اختلاف شكل المؤسسة وحجمها ووضعها القانوني. وعلى الرغم من أننا قد سعينا إلى عرض الممارسات المثلى والعناصر الأساسية المفاهيمية والتقنية، إلا أننا ندرك أن هذا العمل يتطلب

من المؤسسات والمبادرات والتجمعات موارد مالية وبشرية كبيرة. ولكننا نقترح أن يتم التعامل مع تطوير السياسات والإجراءات على أنها عملية للمدى الطويل ولا يمكن اعتبارها منتجاً نهائياً وكاملاً. وننصح أن تقوم المؤسسات والمبادرات والتجمعات بتطوير هذه السياسات والإجراءات على شكل خطوات مبسطة وعلى مراحل. ولهذا السبب من المهم للغاية عند بناء منظومات المساءلة والحماية أن يتم ملاءمتها لسياقات وأماكن العمل المختلفة، وأن يتم النظر إلى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئة الطبيعية والقانونية والتكنولوجية والعلاقاتية.

هذا ويمكن تلخيص أهداف الأداة الأساسية كالتالي:

- توفير مرجعية نسوية تقاطعية عابرة للأوطان للتفكير في الحماية من منظور أكثر شمولية ولا يركز فقط على المسؤولية الفردية وإنما يعتبر المساءلة المجتمعية والذاتية جزءاً لا يتجزأ من طرق تصدينا للعنف والممارسات المسيئة بكافة أشكالها.
- توفير مرجع للمؤسسات والمبادرات والتجمعات المعنية بتطوير أطرها الإدارية للتصدي للممارسات المسيئة.
- توفير إطار مفاهيمي بديل عن تلك المفاهيم المعتادة في إطار الحماية.
- توفير مرجع للمؤسسات والمبادرات والتجمعات المعنية بتطرق لتفكيك معاني الممارسات المسيئة وتسميتها بمسمياتها.
- توفير أدوات للمؤسسات والمبادرات تساعد في الفهم المعمق للممارسات المسيئة المختلفة وأنواع القوى المختلفة التي ينبغي التطرق لها.
- توفير إطار فكري وأدوات تقنية للمؤسسات والمبادرات والتجمعات المعنية في منظومات المساءلة الشاملة على مستوى الحوكمة.
- توفير أدوات تقنية للمؤسسات والمبادرات تساعد في بناء وتطبيق آليات استجابة للشكاوى والتعامل مع التحقيقات وتطوير لوائح للإجراءات التصحيحية.
- توفير طروحات مجتمعية بديلة للاستجابة للممارسات المسيئة في المؤسسات والمبادرات التي قد تسد فجوة عدم وجود وصولية لحكم القانون في أماكن معينة.

الجمهور المستهدف:

- العاملين والعاملات في مؤسسات المجتمع المدني أو الأهلي، ويشمل ذلك جميع أعضاء الطاقم من الموظفين والموظفات الدائمين والدائمات والاستشاريين والاستشاريات والمقاولين والمتعاقدين والمتعاقدات والمتطوعين والمتطوعات وأعضاء مجلس الإدارة.
- المهتمين والمهتمات بمواضيع الحماية.
- المتعرضين أو المتعرضات للانتهاكات.
- المؤسسات والمبادرات المهتمة بتطوير إطارات المساءلة الخاصة بها.
- الحركات الاجتماعية والسياسية المعنية بالتطرق للممارسات المُسيئة.
- التجمعات والمؤسسات والمبادرات النسوية المعنية بتطوير وسائل الإدارة والحماية.
- المؤسسات والمبادرات والتجمعات المهتمة في تعميم النوع الاجتماعي أو الجندر في سُبل عملها.

بينما تدمج هذه الأداة ما بين إطارات بديلة للحماية وممارسات تعتبر مُثلى في إطارات الحماية السائدة إلا أنه من المهم التنويه هنا إلى أن المصطلحات وطرق الصياغة في هذه الأداة قد تختلف عن المصطلحات القانونية السائدة في الدول التي تفعل فيها المؤسسات، ولذلك عند استخدام الأداة ننصح المؤسسات المُسجلة بمقاربة تلك مع المصطلحات الواردة في قوانين الدول التي يفعلون بها وخاصةً تلك القوانين المتعلقة بحقوق العمال وتلك المتعلقة بالممارسات المُسيئة التي يمكن تصنيفها كجنايات.

ملاحظة هامة:

من المهم عند قراءة واستخدام هذه الرزمة من الأدوات النظر إليها بشكل شمولي، فجميع أقسامها مترابطة وفي الكثير من الأحيان لا يمكن تطبيق جزء دون أخذ الآخر في عين الاعتبار. فعلى سبيل المثال، مفاهيم القوة والأثر وعمليات تقييم المخاطر مسائل يجب أخذها في عين الاعتبار في الأقسام المرتبطة بمنظومات المساءلة وبناء آليات استجابة للشكاوى

المصطلحات المستخدمة:

لقد اخترنا في هذه الأداة مصطلحات سعينا على أن تكون منبثقة ومرتبطة باللغات العربية المحكية في المنطقة. ومن خلال منهجية لغوية-اجتماعية حاولنا تجنب المصطلحات المنقولة من لغات أخرى وفي حالات معينة حاولنا من خلال الترجمة لبعض المفاهيم اختيار مصطلحات تعكس المعنى وتجعله أكثر ارتباطاً في السياقات المحلية. فلو وصف الإساءات التي قد تنتج في المؤسسات والتي قد تظهر في حياتنا وممارساتنا اليومية قررنا استخدام مصطلح "ممارسات مسيئة" لوصف جميع أنواع الانتهاكات ذات الصلة بمنظومات الحماية في المؤسسات. فعلى سبيل المثال، نعتبر الاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات والتنمر والاستقواء والتمييز والإدارة السيئة ممارسات مُسيئة أي بالمصطلح الإنجليزي -abu-sive practices. كما اخترنا كلمة ممارسات بدلاً من سلوكيات لأن كلمة الممارسة تعكس الطبيعة الممنهجة لهذه السلوكيات ولا تعتبرها مشاكل منفصلة أو معزولة عن المجتمع وتعكس طبيعتها المتأصلة في الهياكل والبنى القمعية الفاعلة في حياتنا جميعاً. بالإضافة إلى ذلك، فقد استخدمنا كلمة تحرش ومضايقة بالتبادل بحسب السياق التي وردت فيه بالجملة. وكذلك استخدمنا كلمتي الاستقواء والتنمر على نفس الشاكلة. كما اعتبرنا جميع هذه الممارسات ضارة و/أو مؤذية. بغض النظر عن الأثر المباشر التي ينتج عنها.

هذا وقد وجدنا أن هنالك فوارق ما بين كلمتي الضرر والأذى، إذ عادةً تستخدم كلمة الأذى باللغة العربية لوصف الأثر السلبي الناتج عن الممارسة المُسيئة تحديداً على الكائنات الحية، أما كلمة الضرر باللغة العربية تعني الأثر السلبي الناتج عن الممارسة المُسيئة على الكائنات الحية وعلى الأشياء المادية. وقد استخدمنا الكلمتين لكي نشمل في إطار تعريفات الممارسات المسيئة أنواعاً منها التي تستهدف الماديات مثل البيت أو السيارة أو المبنى أو المكتب ولا تستهدف الشخص مباشرة بالضرورة ولكن بإمكانها التسبب بأذى معنوي. فعلى سبيل المثال، بعض أنواع الاستقواء تستهدف تخريب الممتلكات، مما قد يتسبب بضرر مادي وأذى معنوي ولكن ليس بالضرورة أذى جسدي. وفي هذا وجدنا اختلافات في استخدام هذه المصطلحات باللغة الإنجليزية إذ يترجم الضرر عادة بكلمة damage والتي غالباً ما تقتصر بالإنجليزية على الأثر السلبي المتولد على الماديات مثل البيت أو السيارة أو المبنى أو المكتب، بينما تترجم كلمة harm بكلمة "أذى" والتي غالباً ما تشمل بالإنجليزية جميع أنواع الأثار المترتبة على الممارسات السيئة وتشمل الأثر الجسدي والمعنوي.

ومن المهم هنا التنويه إلى أننا نستخدم مفهوم الأثر في هذه الأداة لفهم العواقب التي تترتب على الممارسات المُسيئة وكيف تؤثر علينا في أشكال مختلفة. وفي هذا الاختيار تماشي مع الفكر النسوي الذي يندرج تحت إطار علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع العواطف والفلسفة النسوية وعلم النفس، ونعتبر اقتفاء الأثر منهجية ونظارة هامة عند التعامل مع

المتعرضين والمتعرضات للممارسات المُسيئة على كافة أشكالها. ويعتبر هذا مهماً من منظور نسوي لأن فيه اعترافاً وقراراً ومساحة لأخذ وكالة المعتدى عليهم-ن في عين الاعتبار عند الاستجابة لتلك الحالات. كما وجدنا أن هذا في غاية الأهمية إذ تبين أن العديد من المشتكين والمشتكيات عن تعرضهم-ن لممارسات مُسيئة يواجهون تشكيكاً في روايتهم-ن وسرديتهم-ن لأن مستقبل الشكوى أو المستمع يرى الموقف من منظوره-ا الخاص أو من خلال قياس أثر الموقف عليه-ا، دون أخذ الأثر على المشتكين والمشتكيات بعين الاعتبار.

بالإضافة إلى هذه المصطلحات فقد استخدمنا مصطلح العدالة الإصلاحية لأنه أقرب لغوياً إلى ما نعنيه بمنظور العدالة في هذه الأداة. فتحت إطار العدالة الإصلاحية: (1) لا تكفي معاقبة المعتدين والمعتديات، (2) وإنما تعني التركيز على احتياجات الناجين والناجيات والأثر المتولد عليهم-ن، (3) وتتطرق إلى إعادة التفكير بكل المنظومات والبنىويات الهيكلية التي تسمح بحدوث هذه الممارسات المُسيئة، (4) والتفكير بحلول مبتكرة للتطرق لمثل تلك الممارسات. وعلى هذا نعرف هذا الشكل من العدالة من وجهة نظرنا وكان اختيار كلمة العدالة الإصلاحية لغوياً بحتاً، لأن كلمة الإصلاح ككلمة أقرب إلى اللغة العربية.

الإطار المفاهيمي 2

1.2 فجوات المفاهيم السائدة

في صياغة الإطار المفاهيمي لهذه الأداة، راجعنا كما هائلاً من الأدبيات المتنوعة والمتعددة التخصصات منها ما هو متعلق بالإجراءات والممارسات المثلى المقدمة من قبل منظمات ومؤسسات دولية وعالمية، مثل إطار 4Ps¹ الذي تم تطويره للاستجابة لحالات الاتجار بالبشر وإطار منع الاستغلال والاعتداء الجنسيين PSEA، بالإضافة إلى العديد من الأدبيات التي تتعلق بالاستجابة المجتمعية لحالات العنف المجتمعي والحميمي. ومن خلال البحث، كما هو موضح في المنهجية، قمنا (1) باختبار نجاعة وقابلية تنفيذ تلك الإطارات على أرض الواقع، (2) وتحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية الإجرائية الموجودة فيها، (3) وقابليتها على التطبيق في سياقات مختلفة. وبناء على تلك المراجعات والبحث العملي الذي قمنا به خلال الست أشهر الماضية، بالإضافة إلى عملنا السابق في المجال، وجدنا الفجوات والإشكاليات التالية في الإطارات المتداولة لسياسات الحماية التقليدية:

- **إشكاليات في التعريفات والمفاهيم:** لقد وجدنا أن غالب التعريفات المتوفرة للممارسات المسيئة المندرجة تحت الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والاستقواء أو التنمر مترجمة من اللغة الإنجليزية ويسبب ذلك في العديد من الأحيان لغطاً حول ما هو مقبول وما هو مرفوض تماماً من تلك الممارسات. ففي بعض الأحيان تكون الترجمة وكأنها تصف ممارسة أو فعلاً مسيئاً لا تعكس واقع السياق الذي تُطبق فيه. فعلى سبيل المثال، وجدنا أنه في الدول الناطقة باللغة العربية يتم تصنيف غالب تلك الممارسات المسيئة على أنها "تحرش"، كما تستخدم الكلمة لوصف التحرشات الجنسية والمضايقات غير الجنسية في بعض الأحيان. كما يستخدم مصطلح التحرش لوصف الممارسات التي قد تُصنف على أنها استقواء أو تنمر. ولهذا السبب قمنا كجزء من منهجية بناء هذه الأداة بجلسات جماعية ومنفردة لتفكيك بعض المفاهيم والمصطلحات والبناء عليها باللغة العربية من خلال منهجية تذيئية أي تبني على التجارب الشخصية وتتنطق إلى الممارسات المسيئة السائدة بحسب السياق وفي المؤسسات في الدول الناطقة باللغة العربية. فقد شاعت على سبيل المثال أخبار على

¹ يعتبر إطار 4Ps تطوراً على إطار ال 3Ps المُتفق عليه من قبل مجموعة من الحكومات والمنظمات الإنسانية للتصدي للاتجار بالبشر والعبودية. يعكس إطار 4Ps الأبعاد التالية: الوقاية (prevention) والحماية (protection) والمحاسبة (prosecution) والشراكات (partnership).

أن مدير إحدى المؤسسات الموجودة في لبنان متحرش، بعد أن اتخذ مجلس الإدارة تدابير وحقق في الموضوع، كانت نتيجة التحقيق أنه غير متحرش، إذ تُصنف أغلب الممارسات التي وُصفت بالتحرش من قبل الناجين والناجيات بحسب التعريفات والمفاهيم السائدة في الحقل بأنها تنمر أو استقواء. (المزيد في القسم الرابع).

● **خرافة المنع:** ظهر معنا من خلال البحث أن غالبية المؤسسات الدولية العاملة في المنطقة الناطقة باللغة العربية بالإضافة إلى جهات التمويل تعطي انطباعاً وتُسقط توقعاتها وتجاربها على المؤسسات المحلية بأن ظهور مثل تلك الممارسات في المؤسسات أمر يمكن منعه، وأنه في حال حدوث تلك الممارسة في مؤسسة ما، تم الحكم على المؤسسة والعاملين والعاملات فيها بالفشل. لقد وجدنا أن هذا الخطاب بحد ذاته يشكل معيقاً أساسياً للمؤسسات والمنظمات عند التعامل مع ممارسات الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية تحديداً، إذ تشعر غالب المؤسسات بالعجز والفشل عند مواجهتها مثل تلك المواقف، وبدلاً من الإصلاح تلجأ المؤسسات أحياناً إلى التستر على الموضوع وضيضته، وعدم مشاركة التجارب أو طلب المساعدة والعون. ومن خلال خرافة المنع نرى أيضاً تجلياً للتعامل مع تلك الحالات وكأنها حالات منفردة، لا ممارسات قمعية ممنهجة، ولذلك من المهم أن نتذكر أن المؤسسات جزء لا يتجزأ من المجتمع، وأن تلك الحالات ليست منفردة وإنما هي انعكاس لمجتمعنا، ومن المهم كذلك أن نتذكر أن كل الأعمال تحت إشارات الحماية ما هي إلا محاولات وتجارب ولو تمكن أحدهم من إيجاد حل جذري مانع، لما كان هنالك داعي للاستمرار في تطوير آليات لمجابهة الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية على المستوى العالمي.

● **إعادة خلق الوصمة على عمل الجنس:** من الفجوات الهامة في التعريفات المتوفرة والتي استعرضناها للاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية أنها تعطي انطباعاً أن جميع أنواع عمل الجنس يعتبر ممارسات مسيئة ومستغلة، وبذلك لا تميز تلك التعريفات بين عمل الجنس والاتجار بالبشر والاستعباد الجنسي. فمن هذا المنطلق المحافظ والمضاد لعمل الجنس، لا تأخذ تلك المفاهيم كالة عاملات الجنس بعين الاعتبار ولا تترك حيزاً كافياً لاحتمالية توفر الرضى والإيجاب والقبول، مما يخلق وصمة وصورة نمطية على كل أشكال عمل الجنس.

● **نشر مفاهيم محافظة:** تمنع وتوصم غالب السياسات المطروحة في الأدبيات العلاقات الجنسية والحميمية التي قد تنشأ بين أفراد المجتمع الواحد، إذا ما كانوا عاملين وعاملات في نفس المؤسسة أو من المستفيدين والمستفيدات، بغض النظر عن توفر الرضى والإيجاب والقبول، وحتى لو كانت تلك علاقات مرغوب فيها بالتراضي بين الطرفين. وبذلك تزيد تلك السياسات من الوصمة المجتمعية على العلاقات وتعزز من شرعية القوانين والعادات والممارسات

التي تفرض سيطرة على أجساد وعلاقات أفراد المجتمع الواحد. ومع تعزيز ثقافة محافظة، تؤدي تلك السياسات إلى ممارسات قد تزيد من احتمالية حدوث استغلال واعتداءات وتحرشات جنسية، بدلاً من منعها. فعلى سبيل المثال، قد تضطر بعض النساء إخفاء علاقاتهن الحميمة خوفاً من تلك الحدود والموانع والوصمات، وبالتالي يزيد ذلك من عزلتهن ويجعلهن عرضة بشكل أكبر لانتهاكات يصعب التبليغ عنها. فإذا كانت امرأة على علاقة يتوفر فيها عنصر التراخي والرغبة من الطرفين، لن تتمكن تلك المرأة من التبليغ عن الشخص الذي كانت على علاقة معه إذا أساء معاملتها أو استغلها أو حتى تسبب لها بأذى جنسي أو جسدي.

● **الفهم المغلوط للحساسية الثقافية:** تبين معنا من خلال البحث أن هنالك إشكاليات متعددة حول تطبيق مفهوم الحساسية الثقافية في سياقات الحماية. هذا وقد وجدنا أنه على الرغم من ادعاء المؤسسات الدولية إلى أن منظومات الحماية الخاصة بها حساسة ثقافياً إلا أنها عادة تكون مبنية بحسب تجارب المؤسسات الدولية وتتبع نهج من أعلى إلى أسفل (top down approach)، في حث المؤسسات المحلية على تطبيقها. بينما يعكس هذا انعدام في الحساسية للسياق، إلا أن مصطلح «الحساسية الثقافية» يستخدم بشكل إشكالي. فعلى سبيل المثال، يأتي الرفض للتطرق للمواضيع المختصة بمجابهة الممارسات المسيئة وتحديداً تلك ذات الطابع الجنسي والعمل نحو إطارات حماية تحت حجة الحساسية الثقافية، وبالتالي تتجنب المؤسسات التكلم في هذه المواضيع مفترضة أن المجتمعات محافظة ثقافياً وكأنها تحتاج فقط لسياسات تضبط السلوكيات، دون التطرق لجذور المشكلة. وفي أحيان أخرى، وجدنا تبريرات لممارسات مُسيئة وقمعية مثل التمييز المبني على النوع الاجتماعي، تحت مفهوم الحساسية الثقافية، فكان مفهوم الحساسية الثقافية معيقاً للتصدي للاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر والاستقواء وغيرها من الممارسات المسيئة، فقد ورد معنا من خلال البحث أنه عندما يتم التبليغ عن إساءة يقوم بعض العاملين والعاملات الدوليين بتبريرها بالاختلاف الثقافي. ووجدنا أيضاً محدودية في المصطلح بذاته، فهو بشكل أو بآخر يفترض استثنائيات ثقافية ويولد وصمات وأنماط عن مجتمعات بأكملها، بينما نرى على أرض الواقع أن ثقافة أفراد العائلة الواحدة قد تختلف، كما قد تختلف ثقافة الأفراد في الحي الواحد وفي المؤسسة الواحدة كذلك. وعوضاً عن ذلك المصطلح، وجدنا أن الحساسية التي تحتاجها منظومات الحماية في المؤسسات هي حساسية هيكلية أو بنيوية (structural sensitivity)، تركز على هيكليات القمع التي تحكم موقعياتنا على اختلافاتها، بدل تعميم التجارب تحت إطار ثقافة واحدة وهمية، ومن خلال ذلك نتمكن من الاستجابة للممارسات المسيئة من منظور تقاطعي يأخذ الاختلافات الفردية بيننا في عين الاعتبار.

● **تمييط الناجين والناجيات:** بينما تشدد غالب السياسات المتوفرة على أهمية مركزة مصلحة الناجين والناجيات عند الاستجابة لحالات الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية، إلا أنها وإلى حد كبير تنصح باستجابات نمطية ولها معايير محددة لجميع الناجين والناجيات، مغفلة بذلك أننا جميعنا مختلفين ومختلفات وأن للممارسات المُسيئة أثر مختلف علينا. بالتالي، تكون تلك السياسات مصاغة بشكل يتعامل مع التجارب وكأنها جوهراية. كما لا تأخذ تلك السياسات مفهوم «الأثر» بعين الاعتبار، فيجب أن يكون الأثر المعيار الأساسي لفهم الحادثة وفهم احتياجات الأشخاص المختلفة. فعلى سبيل المثال، قد يكون لذات الكلمة وقع مختلف علينا، ولذلك فإن من يحدد إذا ما كانت الكلمة مقبولة هو المتلقي والمستقبل لها، وهذا لا يعني ألا تُسَمي الممارسات المسيئة بمسمايتها بغض النظر عن الأثر وإنما يعني أن علينا العزوف عن تمييط الناجين والناجيات وتمييط احتياجاتهم-ن المختلفة، وأن علينا الاعتراف وإدراك وكالتهم-ن وقدرتهم-ن على تقرير مصيرهم-ن.

● **أحادية الرؤية:** عادة ما تركز السياسات والأدبيات التي تتطرق للاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرش والتنمر أو الاستقواء في غالبها على حالات الاستضعاف المبنية على الجنس أو الجندر أو النوع الاجتماعي، ولا تأخذ الاختلافات الأخرى مثل الطبقة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقابليات الجسدية والعقلية والعاطفية والجنسانية في عين الاعتبار. وينقصها بذلك منظور تقاطعي، إذ أنها تعيد إنتاج الثنائيات ما بين الضحية والمعتدي اللذان عادة ما يصورا على أنهما رجل يعتدي على امرأة، وكأن النساء غير قادرات على القيام بممارسات مُسيئة أو التسبب بأذى. بالإضافة إلى أحادية الرؤية فيما يخص التركيز على الجنس أو الجندر أو النوع الاجتماعي، فإن صياغة منظومات حماية تركز فقط على الممارسات المسيئة ذات الطابع الجنسي واهمال ممارسات أخرى قد يكون لها أثر مشابه على الناجين والناجيات يشكل ثغرات كبيرة وعقبات أساسية تتعلق في قدرة المؤسسات على توفير الحماية لجميع المعنيين والمعنيات.

● **صعوبة التطبيق في سياقات مختلفة:** عادة ما تركز إطارات الحماية التقليدية على تقنيات وإجراءات يصعب ملاءمتها لتتناسب مع سياقات مختلفة، فالسياقات تختلف وتتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية وأمنية مختلفة، وكذلك تختلف تجاربنا وعلاقاتنا ومشاعرنا وعواطفنا التي تتولد خلال الاستجابة والتعرض لتلك الممارسات المسيئة، في أثرها وحدتها ووطأتها علينا. هذا وتفترض تلك التقنيات والإجراءات عادة وجود منظومات دول بإمكانها معاقبة تلك الممارسات أو التصدي لها، ولكن التجربة الفعلية لحكم القانون الرسمي في الدول الناطقة باللغة العربية تُشير إلى عكس ذلك، كما أن عدداً كبيراً من المؤسسات يعمل على مستوى إقليمي أو دولي أو في إطارات عابرة للأوطان مثل غالبية المؤسسات السورية، أو في إطارات يعتبر تدخل مؤسسات الدولة عنفاً بحد ذاته مثل المؤسسات الفلسطينية في سياق الاستعمار الاستيطاني، أو في إطارات تُجرّم الناجين والناجيات

وتتميز بقمعها للفئات المهمشة من لاجئين ولاجئات ولامعياريين ولامعاريات² ومهاجرين ومهاجرات. ويتطلب ذلك منا البحث في طرق مجتمعية للاستجابة. في الحالات التي يصعب ويستحيل فيها اللجوء إلى القانون في دول تتميز بممارساتها القمعية والمسيئة ناحية سكانها من مواطنين ومواطنات ومهاجرين ومهاجرات ولاجئين ولاجئات. ففي بعض الدول يعمل العديد من اللاجئين واللاجئات بأعمال غير رسمية لأن الدول التي يعيشون فيها لا تسمح لهم-ن بالانخراط في أعمال مدرة للدخل، ولذلك من المهم أن نسعى إلى بناء منظومات حماية تشمل أولئك الذين واللواتي لا توفر إشارات الدول والمنظومات التقليدية مساحة لهم-ن في سبل العيش.

● **التركيز على العقاب:** تركز إشارات الحماية التقليدية على منظور عقوبي للجانبي أو الجانية، يلقي اللوم في ظهور هذه الممارسات عادة على شخص واحد، وهو الفاعل المباشر، دون التطرق إلى سلسلة المساءلة التي من المفترض أن تتضمن جميع من كان بإمكانهم-ن منع هذه الحادثة. فحتى في هذه الحوادث يجب أن يعتبر الشخصي سياسي ومهني (إيلا شيباز وعشتار لآخاني، 2020)، وبالتالي فإن علينا التفكير أيضاً في المسؤولية التي تقع على أنظمة القمع لا على الأفراد وحسب. هذا ويؤدي التركيز على العقوبة أو العدالة العقابية إلى خلق عقبات في وجه المؤسسات والمبادرات التي لا تحظى بحماية قانونية كافية وتقوض من قدرتها على الاستجابة لمثل تلك الممارسات المسيئة. فعلى سبيل المثال، تواجه المؤسسات والمبادرات السورية عقبات قانونية تمنعها حتى من فرض عقوبات على المعتدين والمعتديات. هذا وقد تبين من خلال الكثير من الأدبيات أن معاقبة شخص واحد (يعتبر الفاعل المباشر) لا يقي من تكرار تلك الممارسات، ولا يفيد على مستوى التغيير المجتمعي. ولذلك يجب أن تكون الاستجابة لمثل تلك الممارسات متبينة لمبادئ المساءلة النسوية والتي تركز العدالة الإصلحية/التحويلية للمجتمع، من خلال اعتبارنا جميعاً مسؤولين ومسؤولات بدرجات متفاوتة عن تلك الحوادث، والتي ما هي إلا انعكاس للمجتمعات التي نشكلها نحن كأفراد. وعلى مستوى المؤسسات والحركات والمبادرات يعني ذلك أن علينا العناية بمنظومات المساءلة على كافة المستويات من طرق صنع القرارات إلى التصرف بالأموال، دون اغفال أي عنصر من عناصر التطوير التنظيمي والتي تشمل ثقافة المؤسسة من معايير وسلوكيات وأخلاقيات تتفاوت جميعاً في فهمها وممارستها لها.

● **ضعف حماية المؤسسات وطواقمها:** بينما تركز إشارات الحماية التقليدية على حماية المجتمعات المعنية لاعتبارهم-ن أضعف بحسب هرميات القوى، إلا أننا لمسنا من خلال البحث أن المؤسسات وطواقمها بحاجة ماسة إلى منظومات حماية، كمؤسسات وأفراد عاملين وعاملات

² نعرّف اللامعيارية بعدم الامتثال للتوقعات الجندرية والجنسية البطريركية و/أو الخاضعة للمعيارية المغايرة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر من يعرّفون أنفسهم-ن كمثليين ومثليات ومزدوجي ومزدوجات الميول الجنسية وعابرين وعابرات جندرياً وبنسباً وكويريين وكويريات.

فيها. فعلى سبيل المثال، قد تتعرض مؤسسة بأكملها لملاحقة قانونية إذا قرر معتمي أو معتدية اتهامها بالتشهير، وذلك بسبب صعوبة استحضار أدلة ثبوتية مادية ملموسة لإثبات حدوث الانتهاك بسبب حساسية الموضوع وخصوصاً إذا التزمت المؤسسة بحماية خصوصية والحفاظ على مجهولية هوية الناجين والناجيات. وقد تتعرض المؤسسات للمساءلة القانونية إذا ما قررت فصل موظف أو موظفة تعسفياً بسبب ممارساتهم-ن المسيئة. بالإضافة إلى ذلك، من خلال التركيز على حماية المستفيدين والمستفيدات فقط تغفل منظومات الحماية التقليدية أن طواقم عمل المؤسسات قد يكونوا بحاجة إلى حماية أيضاً وتفترض أن العاملين والعاملات في المؤسسات ليسوا من ذات المجتمع الذي يخدمونه. فعلى سبيل المثال، قد تتعرض بعض عاملات المؤسسات التي يتم فضح متحرش أو مستغل فيها إلى تنمر واستقواء من قبل المجتمع المحيط، ولا توفر سياسات الحماية التقليدية أي إجراءات أو نصائح للتعامل مع تلك الحالات.

بسبب تلك الإشكاليات المتعددة لهذه الإطارات التقليدية المعنية بالحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية، والتي تغفل التنمر أو الاستقواء على الرغم من شيوعه، لمسنا الحاجة إلى خلق إطار بديل للحماية يتطرق للحماية من منظور نسوي تقاطعي ومن خلال مبادئ الحوكمة والمساءلة النسوية التي تسعى نحو عدالة مجتمعية إصلاحية وتُركز في الوقت ذاته الناجين وناجيات من خلال مفهوم «الأثر».

2.2 الإطار المفاهيمي البديل

بعد تحديد الإشكاليات المتعلقة في الأطر التقليدية لمنظومات الحماية في المؤسسات وفهم تحديات تطبيقها والبحث في أدبيات بديلة، قمنا ببناء هذه الأداة حول ستة محاور مفاهيمية أساسية: (1) العلاقاتية، (2) الحوكمة النسوية ومشاركة القوى، (3) المساءلة النسوية، (4) العدالة الإصلاحية، (5) مفهوم الأثر، (6) الوكالة والقوة الجوهرية. هذا وقد تم استخدام هذه المحاور كمبادئ أساسية في صياغة الأدوات والنصائح العملية التي حاولنا توفيرها عبر هذه الأداة. ومن المهم للغاية الإشارة إلى أننا استندنا إلى أدبيات متعددة ومتقاطعة التخصصات، في مجال علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي والاجتماعي وعلم الإنسان والفلسفة الأخلاقية والفلسفة النسوية والعلوم الإدارية والتنظيمية والمالية وعلم اللغويات واللغويات الاجتماعية وعلوم التربية والتعليم وعلم البيئة. ووجدنا في الأدبيات البديلة التي وفرتها النسويات السوداوات والملونات مصدراً ثرياً للطرق البديلة الإصلاحية للتعامل مع العنف المجتمعي. فعلى سبيل المثال، وجدنا في كتاب تبدأ الثورة من المنزل المبني على تجربة عضوات كارا (مجتمعات ضد الاغتصاب والإساءة)، إرشادات وتوجيهات للتعامل مع المعتدين والمعتديات في حالات العنف الجنسي من استغلال أو اعتداء أو تحرش. وفي علوم التربية والتعليم وجدنا مراجع هامة عن التعامل مع التنمر أو الاستقواء في المدارس. هذا وقد حاولنا دمج أفضل الممارسات

من العلوم الإدارية والتنظيمية والمالية مع مبادئ الفلسفة النسوية. نوفر في هذا القسم تصوراتنا لهذه المبادئ، التي توصلنا لها من خلال استشارة الأدبيات وبحث معمق وما يتعدى الثلاثين عاماً من الخبرة الجمعية في هذا الحقل. بينما ستسعى الكاتبات في منشور بحثي منفصل نقاش الإطار المنطقي الذي توصلن من خلاله إلى هذه التصورات عن هذه المحاور الأساسية، نلخص لكن هذه المحاور الأساسية في الأقسام التالية.

1.2.2 العلاقاتية

يستند هذا التصور المفاهيمي إلى أن المجتمع متكون من شبكة من العلاقات الاجتماعية، وتُدعى الطرق التي تتشكل عبرها العلاقات عمليات اجتماعية، وبذلك لا وجود للمجتمع دون وجود عمليات اجتماعية بيننا كأفراد، تمتد لتصل إلى المستوى المجتمعي الأوسع. وبناء على ذلك ينبغي على جميع منظومات المساءلة والحماية في المؤسسات أو المبادرات أو الحركات السياسية أخذ العلاقاتيات بعين الاعتبار. وبحسب هذا المفهوم، يتوجب على المؤسسات بناء سياسات الحماية والمساءلة الخاصة بها بناء على العلاقات الموجودة في إطارنا المحيطة، ويجب أن يشمل ذلك العلاقات مع وما بين طواقم العمل والمستفيدين والمستفيدات والمعنيين والمعنيات والمجتمع الأوسع والدولة وغيرها. فعلى منظومات المساءلة في المؤسسات أن تشمل إجراءات واضحة تضبط طبيعة وحدود العلاقات والأدوار والمسؤوليات المترتبة على تلك العلاقات، ويتوجب علينا الاعتناء والاهتمام بها ورعايتها لنتمكن من خلق التغيير المجتمعي الذي نسعى نحوه. ولهذه الأسباب شعرنا أن استخدام العلاقاتية كمنهجية تحليلية لمنظومات الحماية في المؤسسات كان مهماً للغاية في صياغة هذه الأداة ([للمزيد في القسم 2.6 تحليل العلاقات وضبطها](#)). فكما اقترحت سينثيا هوفمان: "إذا سألنا أنفسنا أسئلة بسيطة للغاية، مثل من أين نحصل على غذائنا، يمكننا أن نرى أننا مترابطين ومترابطات بشبكات من العلاقات مع الملايين من الأشخاص الآخرين والأخرى. تقوم أفعالنا طيلة الوقت بخلق وإعادة خلق وتحدي وإعادة تشكيل وتحويل شبكات العلاقات التي تشكل نسيج عالمنا الاجتماعي. نؤثر على نسيج مجتمعاتنا من خلال الخيارات التي نأخذها فيما يخص الإقرار في أو تجاهل أفعال أشخاص معينين. كما نؤثر على مجتمعاتنا من خلال المواقف التي نتبناها أو نقرر ألا نتبناها، ومن خلال الطرق التي نتبناها للتعامل مع الآخرين والأخرى وكيف نتوقع منهم-ن التعامل معنا."

2.2.2 الحوكمة النسوية وتشارك القوى

نعرف الحوكمة على أنها عملية صنع القرارات المتعلقة تحديداً بتوضيح التوقعات والأنظمة ونوعية الإدارة في المنظمة والفعاليات التي تقوم بها والاستراتيجيات الآنية والمستقبلية. وتتغلغل آليات الحوكمة في عناصر التطوير التنظيمي الأساسية كلها من جو المنظمة وثقافتها واستراتيجياتها. يمكن اعتبار الحوكمة على أنها الأخلاقيات والمبادئ الأساسية وطريقة الحكم (الإدارة) التي يتم اتباعها في إدارة المنظمات

والشركات والحركات السياسية وغيرها. ونعرف الحوكمة النسوية على أنها الطريقة الأمثل لاستخدام القوة والهرميات والسلطة. وهي مجموعة من الأخلاقيات والممارسات والمواقف التي يمكن أن يتبناها من هم-ن في مواقع سلطة لمشاركة تلك القوة والسلطة. فمن منظور الحوكمة النسوية، تعتبر مشاركة القوى والسعي نحو توزيع عادل لها هدفاً أساسياً من أهداف الحراك النسوي، ولذلك لكي نتمكن من بناء مؤسسات قادرة على السعي نحو العدالة، فإن علينا ضمان العدالة قدر الإمكان داخلها. فبحسب مقال إيلا شيبارز وعشتار لاخاني تحت عنوان بناء المؤسسات من الداخل إلى الخارج، لكي نتمكن من الحفاظ على فعالية مؤسساتنا في إطار الضغوطات المتغيرة من تغير أجندات التمويل والظروف المحيطة فإن علينا تبني مفاهيم العدالة في الطريقة التي نقود من خلالها مؤسساتنا. ولا يمكننا القيام بذلك دون السعي نحو التخفيف من حدة الهرميات والفروقات في القوى الموجودة بيننا. وكذلك لا يمكننا إزالة الحصانة عن المعتدين والمعتديات والمتحرشين والمتحرشات دون إزالة الحصانة التي تتولد من خلال هرميات قامعة. ولا يعني ذلك التخلي عن الهرميات، فهناك حاجة إدارية لوجود هرميات لضمان مسار واضح للعمل ويعتبر مفهوم العمل بلا هرمية خرافة. فالهرميات موجودة وستبقى موجودة في حياتنا، ولكن طريقة استخدامنا لتلك الهرميات هو ما يجب التعامل معه. وبذلك يعني الحد من حدة الهرميات السعي نحو تقويض الحصانة التي قد تتولد من خلالها. وبناء على هذا المفهوم عن الحوكمة النسوية، حاولنا في هذه الأداة طرح أدوات وإجراءات قد تحد من نشوء هذا النوع من الحصانة كجزء من منظومات المساواة التي وجدنا أنها الأنسب لمجابهة والاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتهمر والاستقواء وغيرها من الممارسات المسيئة، التي قد توفر في بعض الأحيان المؤسسات والمنظمات بيئة خصبة لها من خلال تبني مفاهيم إدارية من حوكمة الشركات والقطاعات الخاصة والتي لا تتلاءم مع المبادئ التي يجب أن تتحلّى بها مؤسسات المجتمع المدني التي تسعى نحو العدالة الاجتماعية لأي فئة كانت.

3.2.2 المساواة النسوية

في هذه الأداة اعتبرنا أنه لتوفير سياسات حماية أفضل يجب أن تتوفر منظومات مساواة على جميع مستويات المؤسسات والمنظمات والمبادرات، من آليات صنع القرار والتوظيف وسلم الأجور والسياسات والضوابط المالية. هذا ونعرف المساواة النسوية تحت هذا الإطار على أنها عملية وسيرورة مستمرة ومتغيرة لا يمكن تحديد نقطة بدايتها أو نهايتها وترتبط بشكل أو بآخر بالعلاقاتيات والأثر والقوة والموقعية ورؤيتنا للعدالة التي تسعى لإصلاح أو تحويل المجتمع ككل وعدم التعامل مع المشكلات وكأنها حوادث معزولة، وإنما اعتبار المشاكل التي نواجهها عوارضاً لمشاكل مجتمعية وسياسية واقتصادية أكبر وأعمق. وبالإضافة إلى ذلك نعتبر المساواة مورداً داخلياً (ذاتياً) نعتزف من خلاله بالضرر الذي سببناه لأنفسنا أو للآخرين والأخرى، بدلاً من اعتبارها شيئاً يحدث لأشخاص سيئين، ولأنها عملية ينبغي أن تكون مستمرة في المؤسسات

وألا تحدث فجأة على شكل محاسبة أو محاكمة. وفي ذلك نأخذ بعضاً من الدروس المستفادة من كتاب: تبدأ الثورة في المنزل: مجابهة عنف الشركاء والشريكات ما بين المجموعات الناشطة. وكما وضحت آن روسو في كتابها المساءلة النسوية- تعطيل العنف وتحويل القوة، فإن: "التفكير بالمساءلة على هذا النهج يتحدى المنطق السائد بأن العقاب لا يتم إلا بالسجن (carceral logic) الذي يستند على الاستجابات العقابية والمرتكزة على الوصم بالعار لمجموعات من الناس الذين يتم تصنيفهم بـ "الأشرار"، بينما تُعطى الحصانة من أي مسؤولية للباقي من "الأخيار". كخيار بديل، تطالب المساءلة النسوية باعترافنا جميعاً بأننا قادرين وقادرين على إلحاق الضرر بالغير وأننا جميعاً متواطئين ومتواطئات مع القمع الممنهج وأن بإمكاننا جميعاً ممارسة المساءلة على ذاتنا لتورطنا بوقوع العنف والقمع."

وبناء على ذلك، لا يمكننا اعتبار والتعامل مع الممارسات المسيئة من استغلال واعتداءات وتحرشات جنسية وتنمر واستقواء على أنها حالات منفردة، فما هي إلا انعكاس لمجتمعاتنا. ويتمشى هذا المنظور مع منظور النسوية العابرة للأوطان (transnational feminism) التي تتطلب منا وعياً على أثرنا وموقعنا من ناحية المسؤولية والمساءلة نحو الممارسات المجتمعية المسيئة وكيفية تأثير تلك على حيوات غيرنا عبر الأوطان. هذا وزودتنا آرلي هوتشيلد في مثال رائع توضح من خلاله سلسلة الرعاية العالمية، إذ افترضت أن ابنة كبيرة من عائلة فقيرة تقوم برعاية أختها الأصغر عمراً، بينما تعمل والدتها كمربية لأطفال امرأة مهاجرة. تلك المرأة المهاجرة تعمل كعاملة منزلية في دولة أغنى اقتصادياً، توفر رعاية لأطفال امرأة عاملة من الدولة الغنية. يمكن تطبيق هذا المنطق على عدة نواحي في حياتنا، إذ يوضح طبيعة الترابط والاعتمادية الموجودة بيننا جميعاً وبيننا وبين أنظمة القمع عبر الحدود. ومن هذا المنطلق حاولنا تبني مفهوم المساءلة النسوية لنلقي بالضوء على سبل ووسائل بديلة للعدالة لا تلتف حول العقوبة والمحاسبة عند الخطأ وإنما تسعى لجعل المساءلة ممارسة يومية في المؤسسات والمنظمات.

4.2.2 العدالة الإصلاحية

من خلال تبنينا لمفهوم المساءلة النسوية، فإننا نتبنى بشكل أو بآخر مفهوم العدالة الإصلاحية. لقد لمسنا خطأ شائعاً حول مصطلح العدالة الإصلاحية (restorative justice) والعدالة التحويلية (-transformative jus tice) والعدالة الانتقالية (transitional justice) والعدالة التصحيحية (-cor-rective justice). ويعود ذلك اللغظ إلى كون تلك المصطلحات مترجمة من اللغة الإنجليزية بأشكال مختلفة، فعلى سبيل المثال، يترجم البعض مصطلح restorative justice بالعدالة التصالحية وهو خطأ فادح فالعدالة التصالحية تعني reconciliatory justice ولا تمت للعدالة الإصلاحية بصلة. إذ بينما تعني الأولى (restorative) بجبر الضرر للضحايا والسعي نحو إصلاح المنظومات لضمان عدم تكرار الإساءة، تقوم الثانية (reconciliatory) على مبدأ استعادة العلاقات الودية بين طرفي نزاع. كما وجدنا في الكثير

من الأدبيات أن مصطلحي عدالة تحويلية وعدالة إصلاحية يستخدمان كمرادفين، ولكن وعلى الرغم من وجود اختلافات جداً بسيطة ما بين التحويلي والإصلاحي إلا أننا وجدنا أن مبادئ العدالة الإصلاحية (-restorative) والتحويلية (transformative) لا تتضارب، وإنما تكمل بعضها البعض، وقررنا استخدام مصطلح العدالة الإصلاحية لأن كلمة الإصلاح أقرب إلى اللغة العربية من التحويل، وكان هذا الاختيار لغوياً بحتاً لا انتقاصاً من مبادئ العدالة التحويلية. في هذه الأداة نعرف العدالة الإصلاحية على أنها السعي نحو رد كرامة واعتبار وجبر الضرر للناجين والناجيات من العنف والممارسات المسيئة بكافة أشكالها من خلال فهم الأثر المتولد عن الإساءة على مستوى عاطفي، وليس على مستوى الحاجات المادية الأساسية وحسب، ومن خلال تذويت عملية المساءلة وممارسة الحساسية البنيوية أو الهيكلية، والسعي نحو اصلاح المجتمع والبنىويات والهيكل القمعية.

نرى في هذا الطرح بديلاً عن التركيز فقط على معاقبة أفراد ككبش فداء لتجنب المسؤولية الواقعة علينا جميعاً للحد من العنف ومجابهة الظلم والقمع وتجنب السعي نحو اصلاح المنظومات بأكملها. ولا يعني هذا اعفاء المسؤولية الفردية عن الأذى وإنما يعني أن علينا التفكير فيما بعد العقاب أو المحاسبة، لأن الهدف اصلاح البنىويات المجتمعية. فعلى مستوى المؤسسات، لا تكفي معاقبة المعتدي أو المعتدية وتزويد الناجي أو الناجية بمساعدات مادية، وإنما تتطلب الاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية إعادة التفكير بكل المنظومة الإدارية في المؤسسة على كافة المستويات، وتتطلب منا أن نسأل أنفسنا كيف كان لنا أن نمنع تلك الممارسات وأن نفكر بحلول مبتكرة خارج الصندوق. بينما تعتبر هذه المبادئ مزيجاً ما بين العدالة الإصلاحية والتحويلية إلا أننا اختارنا مصطلح العدالة الإصلاحية كان خياراً لغوياً. إذ يتطلب منا هذا الشكل من أشكال العدالة التفكير مع الناجين والناجيات بطرق جبر الضرر التي تختلف ما بين شخص وآخر وتجنب تعميم تجاربهم-ن وتمييطها واعتبار أن لائحة واحدة من الخدمات ستفي بالغرض لجميع الناجين والناجيات، إذ يختلف أثر تلك الممارسات من شخص إلى آخر. كما يتطلب منا هذا الشكل من العدالة حساسية بنيوية أو هيكلية (structural sensitivity) نعتزف من خلالها باختلاف موقعياتنا تحت هيكليات القمع، ولا ندعي وجود اختلافات جوهراية مبنية على خرافة الاستثنائيات الثقافية. فعلى سبيل المثال، تعنى مثل تلك الحساسية الهيكلية في وعينا على أننا جميعاً معرضين ومعرضات لمنظومات سياسية واجتماعية واقتصادية وبيئية وتكنولوجية وقانونية وعلاقاتية تختلف في تجلياتها بحسب موقعياتنا. هذا وبالإضافة إلى ذلك، نرى في تبني نهج العدالة الإصلاحية بديلاً للحد من اعتماديتنا على منظومات الدول لضمان العدالة، إذ تضع نصب أعينها سلامة المجتمع ككل واصلاحه من خلال الاعتناء بالعلاقاتيات وتبنيها لمفهوم المساءلة النسوية والحساسية الهيكلية ومحاولتنا لفهم الأثر.

5.2.2 مفهوم الأثر

تطرقت أدبيات الفلسفة النسوية وعلم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع العواطف وعلم النفس النسوي إلى مفهوم الأثر بشكل واسع في الإطارات الأكاديمية، إلا أن ذلك المفهوم لم يترجم إلى ممارسات فيما يخص مسائل الحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية. ولكننا وجدنا فائدة من استخدامه كمحور أساسي عند صياغة هذه الأداة على عدة مستويات. أولاً، تطرق الكثير من خلال منظومات الحماية التقليدية إلى أهمية مركزة الضحية في منظومات الحماية وخصوصاً في أمور الحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية، ولكن ذلك كان محدوداً في الغالب، فهو مبني على افتراض احتياجات مادية محددة وموحدة لدى الناجين والناجيات، أو المتأثرين والمتأثرات بممارسات مسيئة. وعادة ما تكون هذه المركزة مبنية على التعامل مع الناجين والناجيات كحالات منفردة ومنعزلة، وبناء على صور نمطية عن خصائص الناجين والناجيات، متناسين بذلك أننا كأفراد نتأثر بالممارسات المسيئة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة، وأن طبيعة احتياجاتنا ستكون مختلفة. وبشمل اقتفاءنا للأثر التطرق للأذى والضرر المتولدين عن الممارسات المسيئة. ثانياً، يساعدنا مفهوم الأثر على ممارسة المساءلة، فمن خلال فهم أثرنا في المجتمع نتمكن من القيام بعكس ذاتي فعال ويمكننا التفكير في الامتيازات والقوى التي نمتلكها والتي تتأثر في الزمان والمكان وتتغير بحسب السياق. ويمكننا تطبيق ذلك على مستوى المؤسسات، إذ يجب أن يكون فهم أثرنا جزءاً أساسياً من منظومات المساءلة التي يتوجب علينا القيام بها من أجل خلق بيئات عمل لا تتغاضى عن الممارسات المسيئة بكافة أشكالها. وثالثاً، لأن العالم من حولنا مبني على شكل شبكات من العلاقات، ففهمنا لأثرنا على غيرنا أساسي لكي نتمكن من بناء علاقاتٍ تلتف حول أخلاقيات الرعاية النسوية. فكما قالت ريان ماهون وفيونا روبينسون: "تتطرق أخلاقيات الرعاية النسوية إلى الأسباب الهيكلية (أي المرتبطة بمنظومات القمع) والمعارية- العامة السائدة في الاقتصاد السياسي العالمي، والبنى الاجتماعية". تعتمد الرعاية النسوية في أساسها على اعتبار الرعاية قيمة أخلاقية تتمثل في العلاقات والعمليات الاجتماعية المتواجدة في حياتنا وتتمثل كذلك في موقعياتنا المُسيّسة وأثرنا كأفراد في المجتمع. تتطلب منا تلك القيمة الأخلاقية الوعي على موقعياتنا وموقعيات غيرنا حولنا وفهمنا لأنظمة القمع المختلفة وفهم ارتباطنا مع غيرنا من خلال العلاقات المتبادلة ومن خلال ممارستنا للمسؤولية العاطفية، وعلى ذلك فإن الرعاية ممارسة أو فضيلة طوعية، تختلف بذلك عن أدوار الرعاية المفروضة علينا بسبب هيكليات القمع. وعلى الرغم من محاولتنا اعتماد الأثر في تصميم الأداة، إلا أننا ما زلنا نشعر بحاجة إلى البحث في الأثر في إطارات الحماية بشكل أعمق، إذ قد يمكننا المزيد من البحث من التعمق في خلق استجابات تأخذ الأثر بعين الاعتبار بشكل أكثر فعالية.

6.2.2 الوكالة أو القوة الجوهرية

وجدنا أن سياسات الحماية التقليدية وإطارات الحماية العامة تفتقد طرقاً منهجية لفهم وتحليل القوة والوكالة، الذي يُفترض أن تستند على مبدأ أن لكل فرد منا بغض النظر عن موقعيتها في هرميات القوى وكالة وقدرة على صنع القرار والاختيار وأن التأثير الاجتماعي-سياسي لا يُحصر في مواقع القوة والسلطة أو منظومات الدولة العقابية أو النخب السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية. وبناء على ذلك، علينا الاستجابة لحالات الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية دون استضعاف الناجين والناجيات، عن طريق انكار وكالتهم-ن على أنفسهم-ن. كما علينا أخذ القوة الجوهرية والحميمة أو السلطة العاطفية في عين الاعتبار عند التعامل مع هذه الممارسات. إذ نادراً عند التحقيق في حالات الاستغلال التي تعتمد على وجود هرميات قوى يتم التطرق إلى القوة العاطفية الموجودة لدى الناجين والناجيات أو المعتدين والمعتديات. ومن خلال هذا المنظور، سعينا في هذه الأداة إلى اقتراح إرشادات تمركز حق الناجين والناجيات في تقرير المصير وعدم نزع الوكالة عنهم-ن أو التصرف بالنيابة عنهم-ن دون موافقتهم-ن. إذ يساعدنا فهم الوكالة على التعامل مع الناجين والناجيات على أنهم-ن صناع قرار وفاعلين وفاعلات وأصحاب وصاحبات معرفة وأدرى بأحوالهم-ن منا نحن الخبراء والخبيرات. كما سعينا إلى طرح أدوات تدعونا جميعاً إلى إدراك امكانياتنا على التغيير والتأثير بغض النظر عن الموقع الذي نحتله بحسب هرميات القوى. وتتوافق الرؤية التي يطرحها مفهوم الوكالة مع مفهوم المساواة النسوية والأثر والعلاقاتية.

بينما شكلت هذه المحاور الإطار المفاهيمي الذي اعتمدناه في صياغة الأدوات العملية المطروحة في هذه الأداة، فقد اعتمدنا في تعريف تلك المفاهيم على بحث تم تصميمه على نهج تشاركي استمر لمدة ستة أشهر وما زلنا نعتبره مستمراً، ونعتبر هذا العمل، كما نعتبر جميع الأعمال النسوية، عملاً في قيد التطوير المستمر القابل للمزيد من البناء والتعديل والتغيير. في القسم القادم نستعرض لكم-ن المنهجية التي ساعدتنا على بناء الأدوات العملية وتطوير الإطار المفاهيمي البديل لمنظومات الحماية في المؤسسات والمنظمات والحركات والمبادرات والتنظيمات عموماً.

3 المنهجية

تم تطوير هذه الأداة من خلال عملية بحثية تشاركية، حيث لمست رابطة النساء الدولية للسلام والحرية (WILPF) بدايةً الحاجة إلى المزيد من العمل حول الحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر من خلال مشروعها حراك نسوي للتغيير في سوريا عام 2019، وذلك بناء على الاحتياجات التي تم مشاركتها من قبل المنظمات الشريكة في المشروع خلال استشارات تقييم الاحتياجات. واستجابة لتلك الاحتياجات سعت الرابطة إلى توفير الموارد لتطوير هذه الأداة، فقامت خلال العام 2019 بالاستشارة مع مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان الذي قام بناء على ذلك بتوفير تدريبات وتوجيهات للمؤسسات الشريكة للرابطة حول طرق الاستجابة للشكاوى (Complaints Response Mechanisms- CRMs) المتعلقة بالتحرش والتنمر. ومن خلال هذه التدريبات والبرامج التوجيهية شعرنا بالحاجة إلى بناء المزيد من المعرفة والعمل تحت إشارات الحماية وتحديداً بعد أن وجدنا أن تلك المتاحة لا يسهل تطبيقها في سياق المجتمع المدني السوري تحديداً بسبب ظروف عمله الخاصة، ولا تتوافق مع الحساسية الهيكلية والبيئية لغالب الدول الناطقة باللغة العربية ولأن الأدوات التقنية لا تكفي للاستجابة للممارسات المسيئة.

واستمراراً لعملها على الأمر، قامت رابطة النساء الدولية للسلام والحرية في عام 2020، بنشر دعوة لتقديم المقترحات لتطوير أداة تختص في الحماية مستوحاة من إشارات عمل مؤسسات المجتمع المدني السوري والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات فيما يخص تطبيق وتطوير إجراءات للحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر. استجابة لتلك الدعوة، قدم مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان مقترح عمل لتطوير أداة عملية مع منهجية تشاركية. ومن ثم قامت الرابطة بتقييم مقترحات العمل التي تم تقديمها، ووقع الاختيار على مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان لكونه الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمات الشريكة، ولتبنيه لمقاربة نسوية تقاطعية تسعى إلى تقديم أطر للحماية وللإستجابة لاحتياجات المنظمات في توفير أطر الحماية. إضافة إلى ذلك، رأت الرابطة بأن عمل المركز على هذه الأداة سيبني على العمل التراكمي الذي تم في السنوات السابقة ما بين 2018 و2020 حول التدريبات والمحادثات النسوية التي قُدمت للمنظمات الشريكة. بعد التعاقد، قام مركز التنمية والتعاون بتطوير منهجية شاملة للبحث في التحديات الرئيسية المتعلقة في تطبيق إشارات الحماية التقليدية ولتفكيك عدد من المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالممارسات المسيئة السائدة في مؤسسات المجتمع المدني

وفي المبادرات القاعدية. وبعد تطوير تلك المنهجية والتشاور فيها مع الزميلات في الرابطة، قمنا ببحث مكثف ما بين أكتوبر/تشرين الأول من عام 2020 ومارس/آذار من عام 2021. وبينما شكلت الستة أشهر تلك الجزء الرسمي من البحث المرتبط بتطوير الأداة، إلا أن المواد المطروحة فيها هي حصيلة تراكم معرفي من قنوات أخرى نلخص بعضاً منها في الأقسام التالية.

في إعداد منهجية البحث وإطار الأداة قام مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان بتبني منظور نسوي تقاطعي يساعدنا على فهم تقاطع أنظمة القمع وتجلياتها في الاختلافات في التجارب. ومن خلال تلك المنهجية حاولنا فهم الاختلاف في التجارب والعقبات التي تحول دون الاستجابة الملائمة للممارسات المسيئة في المؤسسات، بحسب الموقع الجغرافي والطبقة الاقتصادية والثقافية والسياسية والقابليات الجسدية والعقلية والعمر والجنس أو النوع الاجتماعي والحالة الزوجية والدين والمعتقد والايمان واللون والعرق والاثنية والجنسية وحالة المواطنة وحالة الهجرة. بالإضافة إلى عامل هام آخر، كنا نغفل عنه سابقاً، وهو الشكل والمظهر وطبيعة اللباس. ومن خلال هذا المنظور التقاطعي استندنا إلى منهجية علاقاتية في فهم الديناميكيات المجتمعية والسياسية والقانونية التي تشكل عائقاً للمؤسسات المعنية بتطوير منظومات حماية وطرق استجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية وغيرها من الممارسات المسيئة التي قد تتسبب بأذى أو ضرر. ووجدنا في هذه المنهجية مصدراً هاماً للمعرفة ولفهم العمليات الاجتماعية المنوطة بمنظومات الحماية في المؤسسات. إذ، كما المجتمع، يعتمد عمل المؤسسات على شبكة من العلاقات الخارجية والداخلية، التي تتشكل وتتطور وتصبح من خلال عمليات اجتماعية، فلا وجود للمجتمع ككل دون وجود عمليات اجتماعية بيننا كأفراد. ولذلك ولكي تتمكن المؤسسات من تطوير إجراءات حماية فإن عليها فهم طبيعة عملها من خلال العلاقات والعمليات الاجتماعية المنخرطة في نسيج المؤسسات على المستوى الداخلي والخارجي. ومن هذا المنطلق كان من المهم من خلال هذا المنظور التحليلي أن ندقق في علاقات المؤسسات مع منظومات الدولة وعلاقتها مع شركائها ومموليها وموظفيها وموظفاتها والمستفيدين والمستفيدات وجميع المعنيين والمعنيات والذين واللواتي يشكلون جزء لا يتجزأ من شبكة علاقات المؤسسات وعملياتها الاجتماعية. ومن هذا المنظور يمكننا التفكير بمعرفتنا على أنها نتاج شبكات من العلاقات والعمليات الاجتماعية كذلك، وهي نتاج لجميع النقاشات التي كنا جزءاً منها فيما يخص الحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتندر أو الاستقواء.

بالإضافة إلى ذلك، فلقد سعينا أن نتبع منهجيات بيداغوجيا (pedagogy) نسوية قمنا من خلالها بالتعامل مع المشاركين والمشاركات في البحث كصانعي وصانعات معرفة، لا كمخبرين ومخبرات أو كعينة بحثية. ولتحقيق ذلك حاولنا أن نستخدم مساحة البحث الرسمي للتوصل لنتائج وتفكيك مفاهيم وتعريفات بطريقة تشاركية مستوحاة من عمل الشركاء على الأرض وتجاربيهم-ن اليومية والعلاقات المنخرطين والمنخرطات فيها. فعلى

سبيل المثال، كنا نحاول طرح أسئلة على شكل سيناريوهات صعبة أو على شكل معضلات أخلاقية تتعلق في منظومات الحماية وفي تعريف وتسمية الممارسات المسيئة من استغلال واعتداءات وتحرشات وتتمر بمسمياتها. كما طرحنا أسئلة عن فهمنا المتفاوت لمصطلحات الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر أو الاستقواء. ومن خلال هذا الأسلوب البيداغوجي للبحث تحولت المقابلات إلى جلسات استشارية وعملية بناء معرفية مشتركة، تشاركية ومتشاركة المنفعة.

1.3 تقييم سياسات الحماية

قام مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان بتطوير أداة تقييم لمنظومات الحماية في المؤسسات والمبادرات الشريكة لرابطة النساء الدولية للسلام والحرية تم نشره باللغة العربية عبر منصة KoboToolBox. احتوت أداة التقييم على عدد من الأسئلة عن المؤسسة بشكل عام، وعن منظومات الحماية تحديداً، كما احتوت الأداة على اختيارات لتحميل السياسات المتوفرة لدى المؤسسة. قام بملأ استمارة التقييم ثماني عشرة مؤسسة سورية متواجدة في أماكن مختلفة في العالم، تضمنت مؤسسات سورية تعمل في دول مجاورة ومؤسسات تعمل في دول عالم الشمال ومؤسسات ومبادرات تعمل في الداخل السوري. وتتنوع أحجام المؤسسات التي شاركت في التقييم من مؤسسات تحتوي أكثر من مائة موظف وموظفة ومؤسسات تتكون من أقل من عشر أفراد. من بينها كان هنالك مؤسستين فقط لديها سياسات حماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر أو الاستقواء. بعد التحليل الأولي للبيانات من أداة التقييم، قامت الباحثتان بتحليل للسياسات المتوفرة لدى المؤسسات الشريكة، من سياسات حماية أو سياسات موارد بشرية أو مدونات سلوك وغيرها. وفر تحليل البيانات الواردة عبر التقييم مواد خط أساس تمت صياغة الاستشارات الفردية والجماعية وورشات العمل الافتراضية بناء عليها.

2.3 استشارات فردية

قامت خبيرتا مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان بإجراء ثلاثين مقابلة على شكل استشارات فردية مع المؤسسات الشريكة لرابطة النساء الدولية للسلام والحرية ومع شركاء وشريكات ومعنيين ومعنيات ومستفيدين ومستفيدات من خلال شبكة العلاقات المتاحة لكل من المؤسسات الشريكة. هذا وقد تفاوت مستوى المشاركة ما بين المؤسسات الشريكة، إذ كان بعضها أكثر انفتاحاً وكرماً في مشاركة خبراتهم وتجاربهم ووقتهم وشبكات علاقاتهم، وأظهر البعض أقل اهتمام بعملية الإنتاج المعرفي تلك. من خلال هذه الاستشارات تواصلنا مع ممثلين وممثلات عن مؤسسات من موقعيات مختلفة، إذ شملنا أعضاء مجلس الإدارة في بعضها وأفراد في مناصب إدارة عليا ومتوسطة وعاملين وعاملات

إداريين وإداريات وممثلين لقسم الموارد البشرية ومتطوعين ومتطوعات ومستشارين ومستشارات ومستفيدين ومستفيدات. هذا وركزت هذه الاستشارات الفردية على مشاركة التجارب وتفكيك بعض المفاهيم ووفرت لنا مساحة لفهم العلاقات والعمليات الاجتماعية الموجودة في المؤسسات على المستوى الداخلي والخارجي. وساعدتنا هذه الاستشارات بخلق تصور وفهم معمق للعقبات التطبيقية والفجوات المعرفية المرتبطة بسياسات الحماية التقليدية، كما ساعدتنا في فهم بعض الفجوات والأخطاء الشائعة والحاضرة فيما يخص المفاهيم النسوية والتي تؤثر إلى حد كبير وتعيق المؤسسات في مجابقتها للممارسات المُسيئة.

3.3 استشارات جماعية

بالإضافة إلى الاستشارات الفردية، استخدمنا ذات المنهجية البيداغوجية النسوية لإجراء استشارات جماعية افتراضية عبر الانترنت. بهدف البحث الرسمي والأساسي، نظمنا ثلاث جلسات مسائية مع نساء في سوريا وفلسطين ومصر وليبيا والسودان والأردن ومع نساء مهاجرات من تلك البلدان ويقطن في دول عالم الشمال، من خلال شبكة علاقات المركز. وكانت الأهداف الأساسية للجلسات:

- تفكيك بعض المصطلحات والتعريفات التي تصف الممارسات المسيئة وتفصيل معانيها،
- التفكير معاً بحلول ووسائل مبتكرة لمجابهة الممارسات المسيئة في المؤسسات،
- التفكير بأشكال مختلفة للعدالة تُركز الناجيات والناجين وسلامة المجتمع،
- التفكير بشكل جماعي في طول بعض السيناريوهات الصعبة والمعضلات الأخلاقية.
- تحليل قصة واقعية لحادثة استغلال واجهتها إحدى المؤسسات.

هذا وقد اخترنا أن تكون الاستشارات الجماعية مشكلة من دول مختلفة من المناطق الناطقة باللغة العربية محاولة منا لفهم (1) الاختلافات فيما يخص الاستخدامات اللغوية في المنطقة والتي تشكل في بعض الأحيان عائقاً لتسمية الممارسات المُسيئة بمسمياتها و(2) الاختلافات التي تتعلق بالحساسيات السياقية البنوية أو الهيكلية. ووفرت هذه الجلسات مساحة للتفكير سوية بقدرتنا على التعاون عبر الأوطان لمواجهة الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر أو الاستقواء وغيرها من الممارسات المسيئة السائدة في مؤسسات المجتمع المدني ودوائر النشاط السياسي-الاجتماعي.

4.3 ورشات عمل افتراضية

كجزء من برنامج بناء قدرات الشركاء المقدم من قبل الرابطة، قامت خبيرات المركز بتطوير مواد تدريبية لورشات عمل افتراضية عبر الانترنت تطرقتا من خلالها لمفهوم المساءلة المجتمعية والاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر أو الاستقواء من منظور نسوي تقاطعي ولموضوع أخلاقيات الرعاية النسوية والمسؤولية العاطفية. تم اختيار هذه المواضيع تحديداً لأهميتها في إطارات الحماية ولكي نبني على المعرفة الإجرائية التي تم توفيرها من خلال التدريب حول طرق الاستجابة للشكاوى الذي تم توفيره عام 2019. كما زدتنا هذه الورشة بفرصة ثمينة للبناء على المعرفة وفهم التحديات والتفكير فيما إذا كانت هذه المواضيع هامة في إطارات الحماية وكيف يمكن لنا ممارستها كأفراد ومؤسسات. وتطرقت الموارد المعرفية المتاحة عبر الورشات الافتراضية إلى المواضيع التالية:

- المساءلة من منظور نسوي تقاطعي،
- تفكيك مفاهيم: العلاقاتية والأثر واللوم والضرر والمسؤولية،
- الفرق بين ثقافة اللوم وثقافة المساءلة،
- منطق سلسلة المساءلة الحساس للبنىويات والهيكل القمعية،
- إرشادات للتعامل مع العنف المجتمعي بحسب كارا (مجتمعات ضد الاغتصاب والإساءة)،
- أهمية التعامل مع العواطف والمشاعر في أماكن العمل،
- الفرق بين مسؤوليات الرعاية المرتبطة بكبح النساء المنزلي والرعاية النسوية الأخلاقية،
- مواصفات ومتطلبات سياسات الرعاية والرعاية النسوية الأخلاقية،
- منطق سلسلة الرعاية العالمية،
- المسؤولية العاطفية والاسقاط والتحييزات،
- أنواع المشاعر وطرق التعامل معها للحد من التحييزات والممارسات المسيئة،
- التعاطف الاستراتيجي وقوة الهشاشة.

5.3 بيانات اثنوغرافية

بالإضافة إلى قنوات البحث الرسمية، أثريت هذه الأداة بكم هائل من البيانات الاثنوغرافية التي راكمتها الخبيرتان من خلال تجربتهما العملية بالعمل في الحقل ومن خلال المحادثات والنقاشات التي انخرطن بها وتفاعلت معها خلال السنة الأخيرة تحديداً. فلقد استفادت هذه الأداة من نتاج محادثات ونقاشات حول الممارسات المسيئة من استغلال واعتداءات وتحرشات جنسية وغيرها، وخصوصاً تلك النقاشات التي كانت تطرح خلال تدريبات. خلال العام الماضي، وفرت المدربتان تدريبات لأربعين متدرب ومتدربة في العراق (ديالا وكركوك) وحوالي التسعين في سوريا (ادلب وحلب والرقعة

والسويداء ودمشق) وحوالي المائة في فلسطين. كما استفادت الأداة من سلسلة نقاشات افتراضية أطلقها المركز كاستجابة للعزلة التي فرضها فيروس الكوفيد-19 والتي شملت خمسة وأربعين مشاركة ناطقة باللغة العربية من ليبيا والسودان ومصر وفلسطين وسوريا والأردن ولبنان وبعض دول عالم الشمال على مدار ما يقارب العشرين أسبوع.

6.3 تعاونات وتجارب أخرى

بشكل غير مباشر استفادت هذه الأداة من خبرات وتجارب نشأت من خلال تعاونات أخرى تمت على مر السنوات وتضمنت:

- تطوير وتجريب منظومات حوكمة وإطارات مساءلة لمجموعات ومبادرات قاعدية مختلفة.
- إطار برنامج الرعاية المالية الذي يقدمه المركز للمبادرات القاعدية المبني على مبادئ الحماية والمساءلة النسوية.
- تطوير إطار مساءلة نسوية يمكن تطبيقه على جميع المستويات في المؤسسة بالتعاون مع شبكة الصحفيات السوريات.
- الخبرة العملية في مجال التطوير التنظيمي وحوكمة المؤسسات النسوية وغير النسوية.
- توفير تدريبات تختص بالحوكمة النسوية والمساءلة لعدد كبير من منظمات المجتمع المدني.

تركز الأقسام التالية على الأدوات العملية التي خلصنا بها من خلال هذه المنهجية وطرق البحث والبيانات المتاحة لنا من مصادر وأدبيات متعددة.

المُسمِّيات والتعريفات 4

لكي نتمكن من الاستجابة للعنف والممارسات المسيئة، في إطار المؤسسات وبشكل عام، فإنه علينا التمكن من تسميتها وتحديدتها عند وقوعها ووصفها إذا ما أردنا التبليغ عنها. تسبب تصدير غالب إشارات الحماية لمؤسسات المجتمع المدني في الدول الناطقة باللغة العربية بشكل غير عضوي من قبل الممولين والممولات والمؤسسات الدولية والبيّن-دولية في شيوخ أخطاء سببتها الترجمات المختلفة للمصطلحات الواردة في السياسات المتعلقة في منع الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية (PSEA) وفي إشارات ال 4Ps لمكافحة الاتجار بالبشر. وبالإضافة إلى ذلك، فلقد وجدنا محدودية حتى في الكلمات المستخدمة باللغة الإنجليزية. فعلى سبيل المثال تستخدم كلمة abuse التي تعني إساءة أو أذى في إطار الPSEA تحديداً لوصف الاعتداءات التي لها طابع جنسي-جسدي، ولا تشمل العديد من الممارسات التي قد تصنف كإساءة أو أذى جنسيين. هذا وبحسب تعريفات الأمم المتحدة للإساءة الجنسية: هو أي تعدي جسدي فعلي أو مُهدّد له طابع جنسي، سواء كان بالعنف والفرص أو في ظل ظروف غير متكافئة أو قسرية. من خلال هذا التعريف، يمكننا استنتاج أن الكلمة الأدق لوصف هذه الممارسة المسيئة هي الاعتداءات الجنسية أو كما تُسمى باللغة الإنجليزية sexual assault. ولهذا السبب اخترنا استخدام كلمة اعتداءات بدلاً من إساءات، لأننا نعتبر التمر والتحرش والاستقواء إساءات (abuses) كذلك، حتى لو لم تصل تلك إلى حد الاعتداءات الجسدية ذات الطابع الجنسي. كما وجدنا خللاً في منظومات الحماية التي تركز فقط على الحماية من الممارسات المسيئة ذات الطابع الجنسي، إذ يجب اعتبار الضرب أو التعدي الجسدي اعتداءً يجب التصدي له من خلال منظومات حماية المؤسسات، كما يمكننا تصنيف الابتزاز الإلكتروني بالتمر ويمكن تصنيفه باستغلال كذلك. ومن المهم هنا التنويه إلى أن هذه الممارسات المسيئة قد تتداخل مصطلحاتها مع بعضها البعض وأن نفس الممارسة نفسها قد تصنف بعدة تصنيفات، لأن الخط الفاصل بينها ضبابي. ومن المهم أيضاً التنبيه أنه على سبيل المثال يمكن اعتبار بعض أشكال التمر أو الاستقواء اعتداءات، كما يمكن اعتبار بعض أشكال التحرشات استغلال أو اعتداء. كما يمكن أن تصنف جميع أشكال التمر والاستقواء والتحرشات والمضايقات والاعتداءات أشكال مختلفة من الاستغلال. فعلى سبيل المثال، يتطلب وجود هرميات قوى لاعتبار ممارسة مُسيئة ما استغلالاً، إلا أننا نرى أن في جميع أنواع الممارسات المُسيئة ديناميكيات قوى قد تكون مُبطنة وغير ظاهرة، ولكن غالب الممارسات المُسيئة تظهر عادة لشعور المعتدي أو المعتدية بالفوقية على المعتدى عليهم-ن.

في الأقسام التالية نتطرق للتعريفات التي ننصح باستخدامها في المؤسسات، كما نأخذ القراء في رحلة تفكير للمصطلحات مبنية على بحث ميداني في الاستخدامات الشائعة لهذه الكلمات، ونسلط الضوء على ممارسات مسيئة لا تدرج عادةً في منظومات الحماية التي تركز على الممارسات المُسيئة الجنسية وحسب. فقد كانت من أهم نتائج البحث الميداني وخبرة الباحثات التراكمية أن منظومات الحوكمة في المؤسسات التي تسمح باستغلال والاستيلاء على الكدح، عادة ما تشكل بيئة خصبة للإساءات الجنسية وغيرها. كما وجدنا أن المؤسسات التي تعكس ضوابطها المالية ضعفاً عادة ما تكون بيئتها تسمح بالتحرش والمضايقات والاستغلال. ولذلك نسعى أولاً من خلال الأقسام الفرعية التالية التطرق للاستغلال والاعتداءات والتحرشات أو المضايقات والتنمر أو الاستقواء من منظور تقاطعي متعدد الرؤى، لا يركز على حماية جزء واحد فقط من أبعاد علاقاتنا أو إنسانيتنا. هذا ولا نعتبر هذه الأقسام محيطة بالضرورة بكل أنواع الإساءات التي قد تنشأ في بيئات العمل، وإنما نعتبرها في قيد التطوير والبناء والتحويل، ولكن قد توفر التعريفات خطوة أولى للتفكير بمظاهر أخرى لهذه الإساءات. كما أنه من المهم للغاية التنويه أن هذه الممارسات التي تعكس سوء استخدام قوة ما بشكل أو بآخر قد تتقاطع وتتشابك، فبإمكاننا اعتبار الاعتداءات استغلالاً وتحرشات وإمكاننا اعتبار أشكال مختلفة من التنمر تحرشات أو اعتداءات. ولذلك نحاول في الأقسام التالية التطرق للممارسات الشائعة تحت هذه التصنيفات وخصوصاً تلك التي قد تظهر في المؤسسات.

1.4 الاستغلال

فلنبدأ بتعريف الاستغلال عموماً، لكي نتمكن من فهم أشكاله المختلفة.

تعريف الاستغلال:

هو استخدام شخص أو مجموعة من الأشخاص لقوتهم-ن أو موقعياتهم-ن أو مناصبهم-ن لمنفعة شخصية تتسبب في أذى مباشر أو غير مباشر لشخص أو مجموعة من الأشخاص الآخرين أو للمصلحة العامة من خلال استخدام الفرض أو العنف أو الغصب أو الاجبار أو الاكراه أو التفرير أو الخداع.

يختلف الاستغلال عن غيره من الإساءات إذ يشترط لاعتبار الإساءة استغلالاً وجود **هرميات قوى** ما بين المعتدي أو المعتدية والمعتدى عليها أو عليه.

موازن القوى والاستغلال

القوة والاستغلال

لكي نفهم الاستغلال يجب أن نفهم أنواع وأشكال هرميات القوى التي قد تلعب دوراً في تحديد نوعية الإساءة.

تلعب هرميات القوى في المؤسسات دوراً كبيراً في تحديد الفجوات التي قد تسمح بنشوء استغلال في المؤسسات.

نملك جميعاً بدرجات متفاوتة أشكال مختلفة من القوة متأثرة في المكان والزمان.

في إطار الحماية، يساعدنا تحليل القوى على فهم السياق المتعلق بالتصدي للمعتدي أو المعتدية. فمن خلال هذا التحليل يمكننا فهم مصادر القوة الخاصة بهم-ن وبالتالي نتمكن من التعامل معها. ومن المهم فهم ماهية القوة التي يمتلكونها وتسمح لهم-ن بالتسبب بالأذى والاستمرار فيه. في القسم الخامس من هذه الأداة نركز على فهمنا للقوة ومعانيها، فلقد وجدنا ضعفاً بالأدبيات الموجودة إذ تركز على مفاهيم القوى من ناحية مادية وتغفل أنواع أخرى من القوى مثل تلك المرتبطة بالعواطف والمشاعر والقوة الاجتماعية الرمزية.

أنواع الاستغلال الشائعة في المؤسسات:

1.1.4 الاستغلال الجنسي:

هو أي إساءة فعلية أو محاولة للإساءة أو الاستغلال لغرض جنسي لأشخاص في موقع ضعف أو هش بحسب هرميات القوى. وقد تكون تلك الهشاشة أو الضعف في القوى إما لاختلافات في القوة الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو العاطفية أو المعرفية. قد يشمل ذلك الاغتصاب أو الاعتداء الجنسي وأشكال أخرى من العنف الجنسي أو طلب الجنس أو الحث عليه مقابل مزايا معينة. ويشمل الاستغلال الجنسي أيضاً الاتجار بالأشخاص لأغراض جنسية والاعتداء على الأطفال.

يتضمن الاستغلال:

- طلب الجنس مقابل مزايا معينة،
- الاتجار بالأشخاص لأغراض جنسية،
- الاعتداء على الأطفال،
- الجنس القسري.

يتشكل الاستغلال الجنسي من جميع العناصر التالية:

- وجود هرميات في القوى أو تفاوت بالوصولية إلى الموارد.
- وجود طابع جنسي للممارسة المفروضة.
- عدم موافقة المُتلقّي أو المُتلقية أو عدم توفر الشروط التي تسمح لهم-ن بالموافقة أو الرفض.

ملاحظة: تعتبر جميع الممارسات الجنسية مع القاصرين والقاصرات استغلالاً، بغض النظر عن توفر أو عدم توفر العوامل سابقة الذكر.

فلنحدد إذا ما كانت الأمثلة التالية تصنف بالاستغلال الجنسي:

مثال:

قام مدير الموارد البشرية بتسهيل معاملات التعاقد لامرأة مهاجرة في دولة تعتبر حقوق العمل فيها غير واضحة. خلال الاجتماع لنقاش الأمور القانونية، قام المدير بمسك يد الموظفة الجديدة دون استئذان وقال لها: لا تقلقي، سنتمكن من مساعدتك في الأوراق القانونية.

الإجابة:

شروط الاستغلال

- وجود هرميات في القوى أو تفاوتٌ بالوصولية إلى الموارد: التفاوت في القوى ما بين المدير والمهاجرة.
- وجود طابع جنسي للممارسة المفروضة: مسك اليد.
- عدم موافقة المُتلقّي أو المُتلقية أو عدم توفر الشروط التي تسمح لهم-ن بالموافقة أو الرفض: عدم أخذ الإذن.

كان موظف على علاقة حميمة مع مديرته المباشرة. وكانت العلاقة مبنية على الايجاب والقبول.

مثال 1

أعجب متدرب في مدربه وحاول التقرب منه، ومن بعد ذلك قرر الاثنان معاً الذهاب لغرفة المدرب لممارسة الجنس. خلال الممارسة الجنسية قرر المتدرب التوقف وأخبر المدرب أنه لم يعد يرغب بالاستمرار. غضب المدرب وهدد المتدرب بفضح خياراته الجنسية.

مثال 2

2.1.4 الاستغلال العاطفي:

هو استخدام العواطف والمشاعر (بشكل لفظي أو غير لفظي كالإيماءات والبكاء) بشكل متعمد للتأثير على مشاعر الآخرين والأخريات لأغراض أنانية خاصة، أو لأغراض ضد المصلحة العامة، مثل استغلال التعاطف للتهرب من المسؤولية أو لحث الأشخاص على القيام بأفعال لما قاموا بها دون التأثير العاطفي عليهم-ن. أو استغلال مشاعر الحب عند شخص آخر للتغريب به. ويمكن أن يحصل الاستغلال العاطفي من خلال حجب معلومات معينة عن أشخاص للسيطرة على ردود أفعالهم-ن واستغلالهم-ن أو من خلال الابتزاز. يعتبر تحديد الاستغلال العاطفي من أصعب أشكال الاستغلال، فعادة ما يكون قائماً على التلاعب بالحقيقة والواقع والمشاعر. من الصعب تحديد الاستغلال العاطفي، لأن هرميات القوى التقليدية لا تنطبق على الاستغلال العاطفي. ولذلك لفهم الاستغلال العاطفي يجب فهم القوة العاطفية التي يمتلكها الشخص المُستغلّ-ة.

ولكن هنالك بعض العلامات المتكررة في حالات الاستغلال العاطفي.

من علامات الاستغلال العاطفي:

- الشعور بعدم القدرة على مواجهة المُستغلّ-ة.
- لا يمكن تحديده من خلال أدلة ثبوتية.
- عدم تطابق الأفعال مع الوعود والكلمات.
- أن يلعب الطرف المُستغلّ دور الضحية.
- ادعاء المظلومية على الدوام دون تحمل مسؤولية.
- استخدام أسلوب "أفضل وسيلة للدفاع الهجوم".
- التلاعب والتشكيك بحقيقة وواقع ومشاعر المستهدفين والمستهدفات من الاستغلال العاطفي.

أمثلة من أماكن العمل:

مثال: ادعى أحدهم أنه يمر بظروف صعبة (كذباً) لكي يحظى بدعم زملائه بالعمل وللإفلات من المسؤولية.

مثال: في مبادرة نسوية مكونة من ثمانية نساء، تتفاوت نسب الانخراط في العمل بينهن، فبعضهن فاعل ونشط والأخريات يساهمن بشكل محدود، لم يشكل هذا التفاوت إشكاليات، بل كان متفق على أن تقوم كل بالعمل التي تشعر بالراحة للقيام به. في كل الاجتماعات تقوم إحدى العضوات غير الفاعلات بالتعبير عن شعورها بالذنب دون طرح بدائل. وينتهي المطاف في كل الاجتماعات بتوجيه كلمات دعم عاطفي لها وتعبير عن تعاطف معها.

مثال: مدير يعشق زميلته ويرغب بالارتباط فيها، وهما على علاقة مبنية على الايجاب والقبول. كلما أخذ المدير قراراً لم يعجبها، ضغطت عليه من خلال العدوانية السلبية أو الانقطاع عن التواصل.

أمثلة من الحياة اليومية:

مثال: عاش رجل عشر سنوات مع زوجته، وبعد الانفصال اكتشفت أنه كان منتحلاً لهوية شخص آخر، وكان يستخدم اسماً غير اسمه إذ كان يعمل في التجسس ضد مجموعات مناضلة كانت هي جزء منها.

مثال: استمرت علاقة عاطفية بين شخصين لفترة ٤ سنوات، خلالها كان أحد الأطراف يدعي الالتزام بالعلاقة، بينما كان يخطط للسفر لمكان آخر منذ سنتين، لكي يترك العلاقة.

3.1.4 استغلال الكدح والموارد الاقتصادية

هو استخدام القوة أو العنف أو الفرض أو الاكراه أو الخداع أو التغيرير أو حكم الأمر الواقع ضد شخص أو مجموعة أشخاص لمنافع مادية أو اقتصادية أو مهنية-مالية ويتضمن ذلك استغلال أجساد والقوة الجسدية والعقلية والذهنية لمجموعات من البشر. كما يتضمن ذلك استغلال الموارد المادية والمالية واحتكارها.

ويوجد لهذا النوع من الاستغلال أشكال متعددة تختلف في حدتها ووطأتها وأثرها ولكنها تندرج جميعها تحت إطار الاستغلال المادي والاقتصادي، قد تتراوح في حدتها ووقعها وأشكالها ما بين الاتجار بالبشر إلى الاستيلاء الكدح وقد يعتبر بعضها غير قانوني، بينما لا يؤخذ بعضها الآخر على محمل الجد أو كمسألة يجب أن يُحايب عليها القانون. تشمل أشكال استغلال الكدح والموارد الاقتصادية:

- عمالة الأطفال.
- الاتجار بالبشر.
- الاتجار بالأعضاء البشرية.
- الاستيلاء على كدح الآخرين والأخرى، وعدم الاعتراف بمجهودهم-ن.
- سرقة الممتلكات من خلال أو بعد التهجير.
- العمل بالسخرة.
- العبودية والاستعباد.
- استغلال كدح النساء المنزلي.

مثال:

تطلب مديرة من مساعدتها كتابة تقرير لها عن الظروف الأمنية المتغيرة. تمدح المديرية التقرير وتثني على مجهود الموظف ومن ثم يتوقف الحديث عن الموضوع. بعد ستة أشهر وخلال اجتماع مجلس الإدارة يمدح مدير مجلس الإدارة بالتقرير ويثني على جهود المديرية في انتاجه.

مثال:

تعمل رباب في مؤسسة مجتمع مدني بعقد دوام جزئي. تقضي رباب أكثر من 40 ساعة أسبوعياً في خدمة تلك المؤسسة. في عطل نهاية الأسبوع، يطلب مدير رباب منها القيام بمهام وظيفية.

2.4 الاعتداء

فلنبدأ بتعريف الاعتداء، لكي نتمكن من فهم أشكاله المختلفة.

تعريف الاعتداء:

هو أي تعدي أو محاولة للتعدي المتعمدة على أو تهديد المساحة الجسدية لشخص أو مجموعة من الأشخاص، وعادة يكون للاعتداء طابعاً جسدياً، قد يكون جسدياً-جنسياً في بعض الأحيان. لا يشترط وجود هرميات في القوى بين المعتدي أو المعتدى والمعتدى عليهم-ن لاعتبار ممارسة مسيئة ما تعدياً. يعتقد البعض أن الاعتداء يحصر في التعدي الجسدي المباشر وحسب، ولكن المفهوم يشمل كذلك التعدي غير المباشر على المساحة الشخصية.

الاعتداء والقوة:

لا يشترط وجود هرميات قوى واضحة بين المعتدي أو المعتدى والمعتدى عليهم-ن. قد تظهر تلك الاعتداءات من أطراف قد لا يحتلون مكانة أعلى بحسب هرميات القوى من المعتدى عليهم-ن.

مفهوم المساحة الشخصية

تعتبر حدود المساحة الشخصية للأفراد مسألة ذاتية، إذ يحدد الجميع مساحاتهم-ن الشخصية التي يعتبرونها خاصة وملكية لهم-ن. ويتفاوت الأشخاص فيما قد يعرفون بالمساحة الشخصية، فقد يكون المنزل مساحة شخص شخصية ولكنه-ا في الوقت ذاته يسمح للبعض بزيارته، وقد يكون وقت الشخص بعد وقت العمل مساحة شخصية. وقد يعتبر أحدهم-ن أنه إذا اقترب شخص منهم-ن لأكثر من مترين فقد تعدى على مساحتهم-ن الشخصية. وبالإضافة إلى أن المساحة الشخصية ملكية ذاتية فإنها تتأثر بالزمان والمكان والظروف والعلاقاتيات، ولكن الشخص هو من يحددها. فعلى سبيل المثال، تتفاوت متطلباتنا للمساحة الشخصية بحسب نوعية العلاقات والحدود التي نبنها مع غيرنا. قد يكون اعتيادياً أن يكلمني والدي بعد الساعة الثامنة وغير اعتيادي بالنسبة لي أن يكلمني زميل في العمل في هذا الوقت. قد أتقبل هدية من زميلة يوجد قرب بيننا وقد لا أتقبل الهدية ذاتها من زميلة أخرى.

لتجنب تعدي حدود المساحة الشخصية من المهم سؤال الطرف الآخر إذا كان من الممكن الاقتراب منهم-ن أو دخول بيوتهم-ن أو غرفهم-ن أو مكاتبهم-ن أو الاتصال بهم-ن في أوقات معينة.

ويمكن التفكير بالمساحة الشخصية بشكل غير مادي كذلك، فيما يتعلق في حدود المواضيع التي نناقشها أو الأسئلة الشخصية التي نسألها. يجب أن يكون الشخص المقابل مرجعيتنا في فهم المساحة الشخصية.

ملاحظة:

لا يمكننا حصر الموافقة والايجاب والقبول في الكلمات الصريحة فقط، ففي بعض الأحيان تستصعب الأطراف المقابلة الرفض المباشر بسبب هرميات في القوى أو ظروف معينة، وفي تلك المواقف قد لا تكون الموافقة أو الرفض صريحة وقد تعتمد على قراءتنا للمؤشرات غير اللفظية، كالصمت أو تغير لون الوجه أو تغير لغة الجسد أو الدموع وغيرها من المؤشرات غير اللفظية.

أنواع مختلفة للاعتداءات

1.2.4 الاعتداءات الجنسية

هي التعدي أو محاولة التعدي المتعمدة على المساحة الشخصية بشكل جنسي لشخص أو مجموعة من الأشخاص، من خلال الفرض أو الاكراه أو التعنيف أو التهديد أو التخويف. ولا يشترط أن يكون التعدي اغتصاباً لكي يتم اعتباره اعتداء جنسي، كما لا تشترط تعرية الأجساد ليكون التعدي جنسياً.

مثال:

ملامسة شخص آخر لأغراض جنسية دون الموافقة. الإيلاج القسري من خلال الأعضاء الجنسية أو إيلاج معدات وأجهزة، عن طريق المهبل أو فتحة الشرج أو الفم. الممارسة الجنسية تحت تأثير المخدرات والكحول، إذا كان أثرها مغيباً للعقل ومقوضاً لقدرة الطرف الآخر على إعطاء موافقة صريحة. التعذيب بطرق جنسية أو تعذيب الأعضاء الجنسية. فرض ممارسة الجنس دون موافقة (ينطبق على الأزواج). فرض ممارسات جنسية معينة مثل ملامسة أو مداعبة الأعضاء الجنسية للمعتدي-ة.

2.2.4 الاعتداءات الجسدية

هي التعدي أو محاولة التعدي المتعمدة على جسد شخص أو مجموعة من الأشخاص، من خلال الفرض أو الاكراه أو التعنيف أو التهديد أو التخويف. وقد يشمل الضرب والرفس والركل أو استخدام الجسد للتهديد وغيرها من الممارسات المؤذية أو غير المرغوب فيها جسدياً.

أمثلة:

- اعتداء رجل في الشارع على رجل آخر.
- ضرب مستفيدة لعامل في القطاع الإنساني تعبيراً عن احباطها لشح المعونات.
- فرد العضلات كإيحاء بالتهديد.
- الطرق على الأثاث أو الجدران كتعبير عن الغضب.
- التعدي على المساحة الجسدية من خلال التلاصق دون موافقة صريحة من الطرف الآخر.

3.2.4 الاعتداءات اللفظية

هو التعدي والتهجم على شخص أو مجموعة من الأشخاص من خلال الألفاظ والكلمات، ويشمل ذلك انتقاد أو إهانة أو شجب شخص آخر بشكل عنيف أو من خلال التعبير عن الغضب بعدوانية أو صوت عالي، كما قد يشمل التهديد بالاعتداء الجسدي أو الجنسي.

أمثلة:

- التهديد بالاعتداء.
- الشتم والقبح والذم والإهانات.
- رفع الصوت واستخدامه كوسيلة تخويف.

3.4 التحرشات أو المضايقات

يستخدم مصطلح التحرش في الدول الناطقة باللغة العربية لوصف عدد كبير من الممارسات المُسيئة التي تتضمن الاستغلال والاعتداء والتنمر أو الاستقواء. ويشكل هذا في بعض الأحيان عقبات في تحديد نوعية الممارسة التي تعرض أو تعرضت لها المعتدى عليه أو عليها. وقد وجدنا أنه في بعض الأحيان يتسبب هذا اللغظ اللغوي في افلات الجناة من العقاب وعدم التطرق للإشكاليات الجذرية أو المرتبطة بمنظومات الإدارة التي سمحت أساساً في حدوث التحرش أو أي شكل من أشكال الممارسات المسيئة.

وعلى ذلك، في هذه الأداة نحاول تفكيك هذه المصطلحات بشكل دقيق لكي تتمكن من تسمية الممارسات المسيئة بمسمياتها، ولكي نطابق طبيعة الممارسة مع الكلمات المستخدمة لوصفها. وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكننا حصر التحرشات والمضايقات بتلك التي لها طابع جنسي وحسب، إذ أن هنالك عدد واسع من الممارسات التي قد تندرج تحت التحرشات والمضايقات التي لا تأخذ طابعاً جنسياً بالضرورة. هذا ونميز التحرشات أو المضايقات عن الاستقواء أو التنمر أن التنمر يعتبر متكرراً وممنهجاً بشكل أكبر، بينما قد تحصل التحرشات أو المضايقات لمرة واحدة.

ويختلف التحرش والتنمر عن الاعتداءات إذ أن التحرش قد يشمل الاعتداء في بعض الأحيان، ولكنه يشمل كذلك ممارسات أخرى لا يغطيها الاعتداء مثل تقديم الایماءات الضمنية والجنسية غير المرغوب فيها.

فلنبدأ بتعريف التحرشات أو المضايقات:

تعتبر التحرشات والمضايقات مجموعة من الممارسات المُسيئة غير المرغوب فيها، والتي تهدد بطبيعتها المتلقي والمتلقيّة، ولا يشترط تكرار هذه السلوكيات لاعتبارها تحرشاً ولا يشترط التباين في القوى بين المتحرش أو المتحرشة والمعتدى عليهم-ن لكي يتم اعتبار السلوكيات تلك مضايقات أو تحرش. بالإضافة إلى ذلك، على عكس التنمر، لا يُشترط بالتحرش الاستهداف، ولكن قد يتم بشكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تخلق جواً من الضيق والثقل وعدم الشعور بالأمان. فقد تحدث التحرشات والمضايقات من خلال توجيه الكلام لشخص آخر على سبيل المثال. وقد يحدث التحرش وجهاً لوجه أو من خلال استخدام طرف ثالث أو من خلال وسائل التواصل الافتراضية أو الالكترونية.

أنواع التحرش والمضايقات:

1.3.4 التحرشات أو المضايقات الجسدية:

هي أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء وغير مرغوب فيه قد يتعرض له شخص أو مجموعة من الأشخاص ولها طابع جسدي، مباشر أو غير مباشر.

أمثلة:

- اللمس الذي يحتوي على طابع جسدي تهديدي/تخويفي.
- التريب على الرقبة أو الكتف أو أي منطقة جسدية لها طابع تهديدي.
- الملامسة الجسدية غير المرغوب فيها بكافة أشكالها.
- النظرات التهديدية والايماءات الجسدية التهديدية.
- استخدام أدوات أو معدات أو أسلحة توجي بتهديد جسدي.
- الملاحقة والمطاردة والتعدي على [المساحة الشخصية](#) بكافة أشكالها.
- التهديدات الجسدية المباشرة للتسبب في أذى أو ضرر.
- تخريب الممتلكات.

2.3.4 التحرشات أو المضايقات اللفظية:

هي أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء وغير مرغوب فيه قد يتعرض له شخص أو مجموعة من الأشخاص من خلال الألفاظ والكلمات، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة.

أمثلة:

- التعليقات غير المرغوب فيها، وقد تكون موجهة ناحية الجسد أو الشكل أو المواصفات أو موقعية المعتدى عليهم-ن.
- الإهانات والشتائم واستخدام ألفاظ غير مقبولة أو غير مرغوب فيها من قبل المتلقي أو المتلقية.
- جميع أشكال الاعتداءات اللفظية وتتضمن رفع الصوت بهدف التهديد أو التخويف أو الاقصاء.
- التعليقات النقدية غير البناءة.
- التعليقات التي قد ترد على شكل نكات أو مزاح أو مداعبة تحمل في طابعها نبرة تميرية أو تهكمية أو استهزاء.
- التعليقات غير المباشرة والموجهة ناحية شخص ما، من خلال توجيه الكلام لأشخاص حياديين أو حياديات (تسميع الحكي).

من المهم التذكير أننا قد نتسبب بمضايقات لأشخاص آخرين وأخرى حتى لو كنا نستخدم أجمل الكلمات عن طريق استخدام أسلوب تهكمي أو استهزائي.

مثال:

سلمت إحدى الموظفات منتجاً كان مطلوباً منها. بعد عدة ساعات نادتها إحدى زميلاتهما، وفي وجهها نظرة سوء وقالت لها: والله برافو عليك، بعد كل هالوقت يطلع هيك منتج، والله يعطيك العافية.

في مثل تلك الحالات، علينا إعطاء الأولوية في التشخيص للمتلقى أو المتلقية لهذه المضايقة اللفظية. إذ تعكس هذه الحالات عدوانية سلبية قد يصعب تسميتها على أنها مضايقة أو تحرش من قبل طرف آخر.

3.3.4 التحرشات أو المضايقات الجنسية:

هي أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء له طابع جنسي وغير مرغوب فيه قد يتعرض له شخص أو مجموعة من الأشخاص لها بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد يتضمن ذلك السلوكيات الغير جسدية-جنسية والسلوكيات اللفظية التي قد توهي بطابع جنسي، ولا يمكن تصنيفها كاعتداء.

أمثلة:

- مشاركة صور أو فيديوهات أو تسجيلات لها طابع جنسي.
- التعليقات والنكات والأسئلة الجنسية.
- اللمس لغايات جنسية.
- الايماءات والايحاءات الجنسية الضمنية، مثل الغمز أو النظر المطول في العيون.
- بعض الحركات الجسدية التي تحتوي على معاني جنسية.
- تقديم الهدايا والأغراض بهدف التقرب الجنسي.
- التعدي على مساحة الأفراد الشخصية لأغراض جنسية، وتتضمن المساحة الشخصية الوقت الخاص في الشخص.
- الإصرار على طلب المواعدة على الرغم من الرفض المتكرر.
- المغازلة غير المرغوب فيها.

التحرشات والمضايقات الانتقامية: تعريف

هي السلوكيات المُسيئة غير المرغوب فيها والتي قد تحدث كانتقام من الطرف المُتلقى. وقد تأخذ التحرشات والمضايقات الانتقامية أي شكل من أشكال المضايقات سواء كانت جسدية أو لفظية أو جنسية أو قد تظهر على شكل تنمر واستقواء. قد تظهر هذه المضايقات والتحرشات في أماكن العمل كالتالي:

- (1) يشتكي موظف أو تشتكي موظفة على شخص آخر في مكان العمل.
 - (2) يعلم المُشتكى عليه من زملائه وزميلاته تقدم بالشكوى.
 - (3) يقوم المُعتدي بالانتقام من خلال مضايقات وتحرشات أخرى لكي يمنع زملاؤه من رفع المزيد من الشكاوى.
- بهذا الشكل يكون هذا النوع من المضايقات والتحرشات انتقامياً.

4.4 التمر أو الاستقواء

فلنبدأ بتعريف التمر أو الاستقواء.

هو أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء موجه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد ناحية شخص أو مجموعة من الأشخاص. ويمكن اعتبار التمر شكلاً من أشكال التحرش أو المضايقات، ولكنه يعتبر أكثر تكراراً ومنهجية ويهدف إلى تقليل شأن الطرف الآخر لا التعدي عليه وحسب. ويتميز التمر بالاستهداف لشخص أو مجموعة من الأشخاص، بينما قد تحدث المضايقات والتحرش دون توفر شرط الاستهداف. عادة ما يشعُر المتنمر أو المتنَمَّر أو المُستقوي أو المُستقوية بقوة بشكل معين على الطرف المُستهدَف، قد تكون تلك القوة على شكل سلطة أو على شكل قوة جسدية أو اجتماعية أو عاطفية. وقد يحدث التمر وجهاً لوجه أو من خلال استخدام طرف ثالث أو من خلال وسائل التواصل الافتراضية أو الالكترونية.

يمكننا معرفة إذا ما كانت ممارسة ما تعتبر تنمرًا أو استقواء من خلال تحديد أي من العناصر التالية:

- التكرار.
- المنهجية.
- التصعيد في العدوانية.
- التفاوت في القوى بين المعتدي والمعتدى عليهم-ن ([علينا التفكير](#) [بالقوى بشكل شامل](#)).
- الاستهداف.

أنواع التمر أو الاستقواء:

1.4.4 الاستقواء الجسدي:

هو أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء له طابع جسدي موجه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد بشكل يستهدف شخص أو مجموعة من الأشخاص. ويعتبر متكرراً ومنهجياً ويعكس تفاوت في القوة الجسدية أو الفيزيائية بين المعتدي-ة أو المعتدى عليهم-ن. وقد تكون تلك القوة جسدية أو قد يكون سببها الوصلية إلى السلاح على سبيل المثال.

أمثلة- إذا اتسم الفعل بال تكرار:

- الضرب والقرص والعض واللكم والدفع والدفش وغيرها من السلوكيات الجسدية المُسيئة.
- الإشارات الجسدية التي تهدف إلى التقليل من الشأن أو التهديد أو الشجب.
- نظرات الأعين غير المريحة والهادفة إلى تقليل شأن شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- سرقة الممتلكات وتخريبها.
- التعدي على المساحة الشخصية المكانية أو الجسدية (دخول المكتب عنوة أو دون إذن).

2.4.4 الاستقواء اللفظي:

هو أي لفظ مُسيء وغير مرغوب فيه موجه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد بشكل يستهدف شخص أو مجموعة من الأشخاص وقد يقلل من شأنهم-ن. بينما قد يكون الاستقواء اللفظي متكرراً وممنهجاً، إلا أنه قد لا يعكس بالضرورة تفاوتاً بالقوى بين المعتدي أو المعتدى عليهم-ن.

أمثلة:

- الشتائم والإهانات والانتقاد الذي يهدف إلى تهديد أو تقليل من شأن المُستهدَف.
- التهديد اللفظي المتكرر والممنهج.
- الصراخ في وجه شخص ما أو التحدث معهم-ن بنبرة بفضاظة ولؤم.
- الاستهزاء بصوت شخص ما أو بطريقة كلامه.
- نعت الأشخاص بكلمات نابية أو مُعيبية أو مُعيبية بهدف التقليل من الشأن.
- السخرية والإغاظة والضحك على شخص أو مجموعة من الأشخاص.
- الاستهتار بأفكار وكلمات وآراء شخص آخر.
- المقاطعة بشكل متكرر وممنهج.

التقليل من الشأن: تعريف

يعتبر التقليل من الشأن إساءة بحد ذاته فهو محاولة مأكرة وخبثية وتدرجية للتقليل من فعالية أو قوة أو قدرة أو شكل أو أفكار أو آراء أو اختيارات أو تفضيلات شخص آخر بشكل مباشر أو غير مباشر. عادة ما يكون التقليل من الشأن أحد أهداف التنمر أو الاستقواء، فهو يقلل من شأن القوة والوكالة عن شخص أو مجموعة ما ويرفع من شأن آخر. كما يمكننا اعتبار التقليل من الشأن نوعاً من أنواع الإساءات العاطفية، وفي بعض الأحيان يستخدم للتغطية على إساءات أخرى. فكثيراً ما نرى أن المعتدين والمعتدىين يلجؤون للتقليل من شأن الطرف الآخر من خلال تشكيكهم-ن بقدراتهم-ن ومهاراتهم-ن وآرائهم-ن ومشاعرهم-ن والتلاعب بواقعهم-ن، وبالتالي تبرير الإساءة. على سبيل المثال، تشعر الكثيرات من ضحايا العنف الحميمي أنها كانت تستحق الإساءة والتعنيف وعادة ما ينتج ذلك الشعور بسبب سلسلة من الإساءات الأخرى التي شككتها في حقيقتها وواقعها وبالتالي أثرت على تقييمها لذاتها.

كيف يمكننا تحديد إذا ما كنا نتعرض للتقليل من الشأن؟

- قد يدل وجود النميمة بشكل عام في أماكن العمل على تعرض أحدهم-ن للتقليل من الشأن.
- يحاول الذين واللواتي يقللون من شأن غيرهم-ن زرع أفكار سلبية عن طبيعة العمل وعن بعض الأشخاص دون حق.
- يسعى الذين يحاولون التقليل من شأن الآخرين والأخريات إما من خلال الاستيلاء على كدح غيرهم-ن أو من خلال لوم الفشل على الآخرين والأخريات.
- يحاول الذين واللواتي يسعون إلى تقليل شأن الآخرين والأخريات من خلال الاستقواء المعرفي أو التقليل من شأن أفكار ومقترحات الآخرين والأخريات أو تصحيحهم-ن بأسلوب غير بناء.
- يحاول الذين واللواتي يسعون إلى التقليل من شأن الآخرين والأخريات إخفاء معلومات هامة عن زميلاتهم وزملائهم، وقد يحاولون إيقاعهم-ن في أخطاء، مثل عدم التبليغ عن موعد اجتماع مهم.
- يسعى الذين يحاولون التقليل من شأن الآخرين والأخريات إلى إقصاء ضحيتهن-ن أو حجب معلومات عنهم-ن تتعلق في مناسبات اجتماعية أو اجتماعات أو بعض المهام في العمل.

3.4.4 الاستقواء غير المباشر:

هو استهداف شخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل ممنهج ومتكرر بهدف تهديدهم-ن أو التقليل من شأنهم-ن من خلال استخدام أطراف أخرى وطرق غير مباشرة.

أمثلة:

- نشر الاشاعات والكذب عن الشخص أو المجموعة المُستهدَّفة.
- الاقصاء من مجموعات ومساحات معينة والحرمان من الفرص مثل الترقيات أو التدريبات أو النشاطات.
- الصور والكتابات والفيديوهات المُصممة لإحراج شخص ما والتقليل من شأنهم-ن.
- التعدي على الخصوصية.
- السعي نحو إفشال شخص أو مجموعة من خلال ائقال كاهلهم-ن بالعمل أو تشريط مواعيد تسليم مستحيلة.
- الاستيلاء على الكدح أو المنتجات أو الأفكار أو الآراء.
- التخطيط لإيقاع شخص أو مجموعة من الأشخاص في مآزق أو مشاكل.
- تخريب العلاقات ما بين أشخاص في العمل أو خارج إطار العمل.
- العدوانية السلبية.
- اشعار الموظفين والموظفات بانعدام الأمان الوظيفي.

4.4.4 التمر الإلكتروني أو الافتراضي:

هو استهداف شخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل ممنهج ومتكرر من خلال المساحة الافتراضية (أي عبر الانترنت أو وسائل التواصل الإلكترونيّة). يعتبر هذا النوع من التمر حديثاً نسبياً، إذ تطور مع التطور التكنولوجي لوسائل التواصل، ولكنه عادة ما يأخذ عدة أشكال.

أمثلة:

- انتحال هوية شخص ونشر مناشير أو ارسال رسائل غير مقبولة باسمهم-ن.
- استخدام كلمات تحريضية أو بذئية هدفها إثارة شجار عبر الانترنت.
- نشر معلومات خاصة أو كاذبة عن أشخاص ما على الانترنت بهدف الفضح.
- اقصاء أشخاص أو مجموعات معينة من مساحات افتراضية لهم-ن الحق بالتواجد فيها.
- المطاردة والملاحقة عبر وسائل التواصل الإلكترونيّة من خلال الرسائل والمكالمات أو التعليقات غير المرغوب فيها.

5.4.4 الاستقواء المعرفي:

هو استخدام المعرفة أو ادعاء المعرفة بشكل فوقي أو عدواني يهدف إلى التقليل من شأن معرفة أو ممارسات شخص أو مجموعة من الأشخاص، واعتبارها دونية أو لا ترتقي إلى مستوى مُدعي أو مُدعية المعرفة، إذ أنهم-ن يشعرون أنهم-ن ليسوا بحاجة إلى التعلم لاعتقادهم-ن أن لديهم-ن معرفة مطلقة.

أمثلة:

- تجاهل آراء وأفكار الطرف الآخر ووصفها بأوصاف تقلل من شأنها، مثل إزاحة الوجه عند تحدث الطرف الآخر أو إشارات بالأعين.
- تجنب نقاش الأفكار ذاتها من خلال اللجوء إلى وصفها بعدم الصحة أو استخدام كلمات مُسيئة للرد عليها.
- استخدام أوصاف لتسكيت الطرف الآخر دون الخوض في صلب الموضوع، مثل: لست خبيرة في الموضوع؟ أو لست نسوية أو لا تحمل الشهادة التي أحملها أنا.
- التقليل من مصداقية الشخص الآخر في أدق التفاصيل. مثل: لكنك دائماً مخطئ-ة.
- الرد من خلال السؤال بشكل تهكمي يهدف إلى التقليل من شأن معرفة الغير، لا بغاية الفهم والاستماع والتعلم. مثل سؤال الأسئلة التالية لا بهدف الاستماع: هل لديك أي دراسة يمكنك اقتباسها؟ هل قرأت عن الموضوع؟

ملاحظة:

ليس بالضرورة أن يتم التحرش والاستقواء أو التنمر وجهاً لوجه وحسب، وإنما قد تشمل التواصل المكتوب مثل الرسائل والهاتف والرسائل الإلكترونية وقد تشمل بعض الأدوات الرقابية التي تُستخدم من قبل المشرفين والمشرفات في بعض الأحيان مثل مراقبة أجهزة الحاسوب أو الهواتف أو فرض رقابة بالكاميرات في مكاتب الموظفين والموظفات.

الاستقواء النسوي:

تبين معنا من خلال البحث أن هنالك نوعاً من أنواع الاستقواء الذي يستخدم للتهرب من المسؤولية وكوسيلة للتسكيت تحديداً في الإطارات التي تدعي أنها نسوية. ويتجلى هذا النوع من الاستقواء في توصيف أشخاص وممارسات وأفكار معينة بالانسوية مدعين ومدعيات أنهم-ن واصلات إلى المعرفة النسوية المثلى.

لقد وجدنا تلك الممارسة شائعة وتستخدم في أحيان ضد الرجال المنخرطين في الحراك النسوي. كما تستخدم ضد النساء اللواتي يُعبرن عن رغبتهن بالالتزام بتقاليد دينية، مثل لبس الحجاب، أو حتى ضد النساء اللواتي يرغبن بالزواج أو الانجاب أو اللواتي يرغبن بتبني أدوار اجتماعية تعتبر تقليدية مثل الاعتناء بالأطفال أو تعداد النسل. ففي بعض الأحيان توهم النساء اللواتي يرغبن بتعداد النسل بأوصاف بشعة وصلت إلى حد مطالبة بعض مدعيات النسوية بالتعقيم القسري للنساء الفقيرات واللاجئات. وقد يشمل هذا النوع من الاستقواء التمر على العابرين والعبارات واقتصائهم-ن على اعتبار أن هوياتهم-ن الجندرية مناقضة لمفاهيم النسوية. عادة ما يكون هذا الاستقواء مبنياً على الايمان الخاطئ بأن للنسوية شكلاً واحداً على جميع النساء اتباعه. فيقع البعض في فخ القاء الأحكام ورمي التهم والمزاوودات ويخلق خطاباً نخبياً حول ماهية النسوية والممارسات النسوية، بدلاً من الانخراط في نقاشات بناءة تبني على معاني النسوية، ولا تجعل منها مجرد تصنيف وهمي.

وعلى الرغم من إشكاليات الخطاب النسوي في المنطقة الناطقة باللغة العربية إلا أن علينا الحذر فيما يخص وصم تصرفات على أنها ليست نسوية، فلم تجلس جميع النسويات معاً لكي يخرجوا بإطار نسوي واحد وموحد يتبعه الجميع. فمن المهم النظر إلى الخطاب النسوي على أنه في عملية تطور مستمر، تحدث من خلال نقاشاتنا في الأمور الشائكة والتناقضات دون القاء الأحكام أو منح الأوسمة لبعضنا البعض، فالنسوية كفكر سياسي لها مدارس مختلفة في كل أنحاء العالم. وهنالك فارق شاسع ما بين الخوض في نقاشات تتعلق بماهية النسوية، واسقاط اتهامات عدم النسوية على البعض لمجرد عدم رضانا عن نمط حياتهم-ن الذي اختاروه أو المنهجية النسوية التي قرروا اتباعها. فعلى سبيل المثال، إن النقاش فيما إذا كان إطار نسوي ملائماً أم لا لعمل أو سياق معين، يختلف عن الاستقواء النسوي الذي يستخدم الكلمة كهوية، وكأن لها معايير واضحة ومحددة فقط.

أمثلة على الاستقواء النسوي:

- لتجنب المساءلة تتهم موظفة مؤسستها على أنها غير نسوية ومُسيئة عند سؤالها عن سبب تأخرها في تسليم العمل.
- تتهم امرأة أخرى بعدم النسوية لأنها قررت الانجاب أو الارضاع أو التوقف عن العمل للاعتناء بالأطفال.
- "لا تتحدث عن الفلسفة النسوية فأنت رجل ولن تفهم."
- "لا أصدق أنك نسوية فأنت ترتدين الحجاب."
- تهرب بعض الرجال من المساءلة فيما يخص تحرشات جنسية على أساس ادعاء أنهم نسويون.

5.4 أشكال مختلفة للتمييز

بينما استعرضنا في الأقسام السابقة تعريفات وأشكال الاستغلال والاعتداءات والتحرشات أو المضايقات والتنمر أو الاستقواء، لم نتطرق لبعض الممارسات المُسيئة المبنية على التمييز بعد. من المهم الإشارة أن جميع الممارسات المُسيئة التي ذكرناها قد تكون مبنية على التمييز ضد فئات مجتمعية معينة. نستعرض في هذا القسم الصفات الرئيسية للمجموعات أو الفئات التي قد تكون مُعرضة للتمييز الذي قد يتجلى بالعنف والممارسات المُسيئة، فعادة يتعرض للاستغلال والاعتداءات والتحرشات والاستقواء فئات مجتمعية مهمشة وغير مهيمنة.

1.5.4 التمييز المبني على العرق أو اللون أو الإثنية

تستهدف العديد من الممارسات المسيئة أفراد ينتمون لأعراق أو مجموعات إثنية معينة أو مختلفة في لون البشرة ويشمل هذا الأقليات اللغوية أو غير المتكلمة باللغة العربية في المنطقة. وقد يظهر التمييز المبني على العرق واللون في مؤسساتنا بأشكال مختلفة، إما بشكل استغلال أو اعتداء أو مضايقات أو تنمر.

فيما يلي أمثلة عن ممارسات قد تولد أذى مبني على العرق أو اللون:

- تعيب لون البشرة الداكن أو استخدام كلمات لوصفه كمختلف.
- تعيب مجموعات عرقية أو إثنية معينة لعادات وتقاليد لديها.
- حد عمل مجموعات عرقية أو إثنية في وظائف محددة.
- التمييز في اختيار الموظفين والموظفات الجدد بحسب المجموعات العرقية التي ينتمون لها.
- الكلمات المُهينة في إشارات النكات والمزاح والدعابة والتي تستهدف مجموعات عرقية.
- التعميم ووصف مجموعات عرقية أو إثنية بالتخلف أو الرجعية أو العناد أو غيرها من الأوصاف التي تقلل من شأنها.
- التعميم ووصم مجتمعات بأوصاف جنسية (fetishizing)، مثل أحجام الأعضاء التناسلية أو الممارسات الجنسية التي تعتبر "مختلفة" أو "غير معتادة".
- اقضاء المجموعات والمجتمعات التي لا تتكلم اللغة العربية من وظائف أو تجمعات معينة لهم-ن الحق فيها.

2.5.4 التمييز المبني على الجنسية

يظهر من خلال الممارسات المُسيئة التي تستهدف أشخاصاً بسبب اختياراتهم-ن وتفضيلاتهم-ن الجنسية والحميمية والانجابية. وقد يظهر ذلك في عدة أشكال ومنها الاستغلال والتنمر والتحرشات والاعتداءات والابتزاز كذلك. هذا ويشمل تعريفنا للامعيارية عدم الامتثال للتوقعات الجندرية والجنسية البطيركية و/أو الخاضعة للمعيارية المغايرة،

بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر من يعرفون أنفسهم-ن كمثليين ومثليات ومزدوجي ومزدوجات الميول الجنسية وعابرين وعابرات جندرياً وجنسياً وكويريين وكويريات.

فيما يلي أمثلة عن ممارسات تمييزية مبنية على الجنسية:

- تعيب النساء اللواتي يمارسن الجنس خارج منظومة الزواج.
- تعيب النساء غير الراغبات بالإنجاب.
- تعيب الأشخاص الذين يمارسون الجنس مع نفس الجنس.
- استخدام كلمات نابية لوصف اللامعياريين واللامعياريات.
- تعيب الممارسات والأداءات الجندرية والجنسية التي لا تطابق المعايير النمطية السائدة.

3.5.4 التمييز المبني على العمر

يظهر هذا التمييز في الممارسات المُسيئة التي تستهدف الأفراد بحسب عمرهم، وقد يكون ذلك اتجاه أطفال أو كبار في السن أو شباب وشابات، ولكن تختلف تجليات هذا التمييز بحسب المرحلة العمرية. هذا ويعتبر الأذى والضرر الموجه ناحية الأطفال دائماً نوعاً من أنواع الاستغلال.

أمثلة:

- اقضاء أشخاص من أماكن عمل ووظائف بسبب عمرهم-ن.
- التقليل من شأن أشخاص معينين لصغر سنهم ("لما بتبكر بتفهم").
- معاملة الأشخاص الأصغر عمراً وكأنهم-ن أطفال ("التصغير").
- يتم اقضاء النساء بعد عمر معين من أعمال معينة.
- إطلاق أحكام اقصائية على أشخاص بعد سن معين ("ما راح يفهموا علينا، هدول من جيل قديم").

4.5.4 التمييز المبني على الاحتياجات العقلية والجسدية الخاصة

يظهر هذا النوع من التمييز في الممارسات المُسيئة التي تستهدف أشخاص لديهم-ن احتياجات عقلية وجسدية خاصة أو التي تستخدم الاحتياجات الخاصة كشتيمة. ولهذا الأذى عدة أشكال منها الاستغلال والمضايقات والتنمر والاستقواء.

أمثلة:

- تقليد طريقة حركة شخص محدود الحركة أو أشخاص لديهم-ن متلازمة تويريت.
- استخدام كلمات مهينة مثل "متخلف" أو "غبي" أو "مسخ".
- استخدام الاحتياجات العقلية والجسدية والنفسية الخاصة وكأنها شتيمة.
- حرمان ذوي الاحتياجات الخاصة من وظائف معينة.
- عدم توفير أماكن يمكن الوصول لها لمحدودي ومحدودات الحركة.

5.5.4 التمييز المبني على الدين والايمان والمعتقد

يظهر هذا في الممارسات المُسيئة التي تستهدف أشخاصاً بسبب دينهم-ن أو إيمانهم-ن أو معتقدتهم-ن، ويشمل ذلك الأيديولوجيات أو المواقف السياسية.

أمثلة:

- عدم توفير إجازات خلال الأعياد الدينية، وعدم أخذ الأعياد الدينية للموظفين والموظفات في عين الاعتبار.
- انعدام الحساسية ناحية اللباس والعادات الدينية والاستهزاء بها أو منعها.
- حرمان واقصاء مجموعات معينة من وظائف وأعمال ومساحات معينة بسبب الدين أو الايمان أو المعتقد.
- التعليقات النمطية المهينة، مثل وصم الأديان أو المتدينين والمتدينات بالرجعية.
- النكات والمزاح والمداعبة التي يشكل محتواها استهزاء بأديان أو ايمان أو معتقدات معينة.
- التمييز بحسب اللباس والمظهر الديني، عدم تعيين المحجبات في وظائف معينة أو فرض حلق اللحية في أماكن العمل ("ما بدهم ايانا يطلق شكلنا مثل الدواعش").
- التمييز ضد أشخاص بسبب عدم إيمانهم-ن بنفس المعتقدات أو بسبب عدم اتباعهم-ن لممارسات دينية مماثلة لنا.

6.5.4 التمييز المبني على النوع الاجتماعي أو الجندر أو الجنس

يظهر هذا النوع من التمييز في عدة أشكال، وعادة يكون المستهدف منه الأشخاص الذين لا يلبون التوقعات المجتمعية للأداءات الجندرية والنساء.

أمثلة:

- يتعرض موظف لتحرشات بسبب وظيفة التمريض، لأنه من المتوقع أن تكون النساء في هذه الوظائف.
- حد النساء في المؤسسات في وظائف معينة أو بسلطة محدودة أو في وظائف تعتبر حصرياً عملاً للنساء.
- عدم إعطاء النساء وظائف إدارية عليا.
- النكات والمزاح والمداعبة التي تعتمد صور نمطية عن النساء أو الرجال أو ذوي وذوات الأداءات الجندرية غير المعيارية، مثل التعليقات على طريقة النساء في قيادة السيارات أو طريقة مشي وكلام وحركة الرجال الذين تُقرأ أجسادهم كناعمة.
- جميع الاعتداءات والتحرشات التي يكون دافعها الأداءات الجندرية للشخص .
- اتهام النساء بأن وظائفهن معطاةً لهن فقط بغرض تحقيق التمثيل، لا بسبب جدارتهن.

7.5.4 التمييز المبني على الطبقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

يتعرض بعض الأشخاص لممارسات مسيئة بسبب طبقاتهم-ن الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية، وقد يأخذ هذا الأذى عدة أشكال منها الاستغلال الاقتصادي أو التعنيف أو الوصم.

أمثلة:

- استخدام الأشخاص من طبقات اقتصادية كادحة كعمالة رخيصة وعدم فتح باب التطوير المهني لهم-ن.
- وصم طريقة حياة الأشخاص الذين ينتمون لطبقات اجتماعية واقتصادية كادحة، مثل اسقاط الأحكام على رغبتهم-ن بالإنجاب أو خياراتهم-ن الحياتية.
- تعنيف الأشخاص المنتمين والمنتميات لطبقات سياسية غير مهيمنة والذي يأخذ عدة أشكال منها السجن والضرب وغيرها.
- وصم اختيارات عمل النساء بصفات تمييزية، كوصم طبيعة العمل بالفوقية أو بالدونية أو انعدام الاحترامية.
- وصم اختيارات النساء للعمل دون أجر بالدونية الاجتماعية والاقتصادية.
- استخدام كلمات لها أصل إثني على أنها واصمة لوصف شخص أو مجموعات من الأشخاص من طبقات ثقافية واقتصادية كادحة مثل كلمة: "النور" أو "العجر" أو "القرباط" أو "الشوايا".

8.5.4 التمييز المبني على الحالة الزوجية أو حالة الرعاية

في العديد من الحالات يكون دافع هذا النوع من التمييز الحالة الزوجية للشخص، فعلى سبيل المثال تتعرض النساء المطلقات والأرامل والعزباوات، وخصوصاً اللواتي يعشن لوحدهن، لأشكال مختلفة من التعنيف والتمييز والأذى. كما يتعرض البعض لتمييز بسبب حالة الرعاية الخاصة بهم-ن، فإن كانت النساء ترعى أطفالاً يتردد الموظفون عند توظيفهم-ن أو في حال كان لأحد مسؤوليات رعاية قد يتهرب البعض من توظيفهم-ن.

أمثلة:

- العنف الاجتماعي الذي يشمل الوصمات التي تتعرض لها المطلقات.
- التمييز الذي تتعرض له النساء المتزوجات فيما يخص الوصولية للوظائف أو سوق العمل.
- اقضاء المتزوجات أو الأمهات أو المرضعات من التجمعات الاجتماعية.
- التمييز ضد الرجال الذين لا يلبون التوقعات المجتمعية فيما يخص إعالة عائلاتهم.

9.5.4 التمييز المبني على حالة الهجرة والجنسية وحالة المواطنة

تعتبر حالة الهجرة واللجوء والنزوح والجنسية وحالة المواطنة من العوامل التي قد يتعرض بعض الأشخاص لجميع أنواع التعنيف من خلالها، وقد يشمل ذلك العنف الجسدي والاجتماعي والاقتصادي والمؤسسي.

أمثلة:

- عدم السماح للاجئين واللاجئات في العمل في دول اللجوء.
- عدم توفير خدمات صحية وتعليمية ومالية للمهاجرين والمهاجرات.
- التمييز والعنصرية الذي يتعرضون له والذي يأخذ عدة أشكال منها الجسدي ومنها اللفظي.
- عدم توفر الأوراق الثبوتية لعدد كبير من الأشخاص مما يخلق عقبات وعوائق كبيرة أمامهم.
- استغلال المهاجرين والمهاجرات واللاجئين واللاجئات كعمالة رخيصة، وفي أحيان للعمل بالسخرة.

10.5.4 التمييز المبني على الشكل واللباس والمظهر

يتعرض العديد من الأشخاص للتمييز والأذى بسبب شكلهم-ن أو لباسهم-ن أو مظهرهم-ن، وتشمل الاستغلال والاعتداء والتحرشات أو المضايقات والتنمر أو الاستقواء. وقد يكون هذا التمييز بحسب الحجم والطول وطول الشعر والشكل، كما قد يكون بحسب اللباس والمظهر مثل لبس الحجاب وتطويل اللحية.

أمثلة:

- الاستهزاء بالنساء اللواتي لا يطابقن معايير الجمال بحسب الثقافة السائدة أو المهيمنة، ويشمل ذلك الحجم والوزن والطول ولون البشرة ونوعية الشعر وغيرها.
- الاعتداء على النساء المحجبات والرجال ذوي اللحية.
- الاعتداء على النساء اللواتي يخترن ملابس توصف على أنها "غير محتشمة".
- استخدام كلمات مُسيئة لوصف الأجساد.

5 تحليل القوى

لقد لاحظنا أنه وفي غالب سياقات الحماية يتم تحليل القوى بشكل أحادي الرؤية، لا يتطرق للتعقيدات والتشابكات ووجود أنواع مختلفة وغير تقليدية أو غير مادية للقوى. فعلى سبيل المثال يكون تحليل القوة في المؤسسات مبني فقط على القوة المعطاة أو المنصبة ولا يأخذ في عين الاعتبار القوة العاطفية أو المعرفية مثلاً.

هذا ويلزمنا تحليل القوى عند الاستجابة للممارسات المسيئة على مستوى المؤسسات والمجموعات والمبادرات في عدة نواحي.

أولاً: يَمَكِّننا تحليل القوى من فهم الثغرات الهيكلية الموجودة على مستوى التنظيمات وتحديد تلك الموجودة بين أفراد المجتمع الواحد، فوجود هرميات في القوى هو بحد ذاته إحدى الثغرات الهيكلية التي قد تسمح بالاستغلال والاعتداء والتحرشات والمضايقات والتنمر والاستقواء. وعلى الرغم من عدم اشتراط وجود هرميات للقوى لاعتبار حالات معينة اعتداء أو تنمر أو تحرش، إلا أن تحليل القوى ضروري لفهم الثغرات الهيكلية التي تسمح لسوء استخدام القوى بالظهور.

ومن خلال هذا الفهم تتمكن المؤسسات من استباق حدوث الضرر ووضع إجراءات وعمليات وأخذ تدابير من شأنها أن تحد من احتمالية سوء استخدام تلك القوى.

ثانياً: يَمَكِّننا تحليل القوى من فهم سياق وخلفية المعتدي أو المعتدية، ولأن غالب الاستجابات يجب أن تسعى إلى الحد من قوة المعتدي، كما يجب أن تسعى إلى فهم الأثر.

من خلال معرفة القوة التي يمتلكها المنتهكون والمنتهكات تتمكن المؤسسات من تخطيط الإجراءات التي ستتخذها ضدهم-ن والتي تتطلب منا **تقييماً للمخاطر** التي قد يتعرض لها الناجين والناجيات من انتقام أو تهديدات أو عواقب أخرى قد تتسبب بضرر لهم-ن.

ثالثاً: يَمَكِّننا تحليل قوانا الخاصة من المساءلة الذاتية والعكس الذاتي والذي نحتاجه لتحسين علاقاتنا على المستوى الشخصي، إذ نؤمن أن التغيير الاجتماعي يبدأ من الأفراد.

نحتاج مهارات تحليل القوى والعكس الذاتي لكي نتمكن من الاستجابة للممارسات المُسيئة دون أن تؤثر تحيزاتنا واسقاطاتنا على سير العملية، سواء كانت استلام شكوى أو التبليغ عنها أو التحقيق فيها أو التخطيط للاستجابة لها. ولذلك من المهم أن ندرك أثرنا من خلال فهمنا للقوى التي نمتلكها.

ومن المهم الإشارة إلى أننا جميعاً نمتلك قوى مختلفة، ولذلك تختلف القوة عن السلطة في هذا الإطار، إذ نعتبر السلطة هي القدرة على صنع القرار وإعطاء الأوامر وفرض الطاعة على أشخاص آخرين وأخرى، وبينما نمتلك جميعاً قوى بدرجات مختلفة إلا أن السلطة قد تكون آتية من منصب أو من مكانة اجتماعية أو من قوة جوهرية التي تتمثل بالشخصية أو من قوة معرفية أو لغوية أو من أي شكل من أشكال القوى.

بينما نمتلك جميعاً قوى بأشكال مختلفة إلا أننا لا نمتلك سلطة بالضرورة. كما تحصل الممارسات المسيئة عندما يكون هنالك سوء استخدام للقوة أو السلطة.

ومن المهم للغاية عند إجراء تحليل للقوى أخذ تقاطعية القوى في عين الاعتبار، ولذلك علينا العزوف عن قراءة أنواع القوة الواردة هنا وكأنها منفصلة عن بعضها البعض، وإنما تساعدنا تلك التصنيفات على فهمها بشكل أكثر شمولية ودقة وتسميتها بمسمياتها. بالإضافة إلى ذلك، من المهم عدم فهم هذه القوى على اختلاف أشكالها وكأنها فردية فقط، فعادة ما تكون تلك مستمدة من الهيكليات البنيوية القمعية التي تعطي قوة للأفراد بطرق مختلفة ولذلك لا يمكننا فصل أنفسنا كأفراد عن المنظومات القمعية وتقاطعاتها التي قد تعطينا أو تنزع عنا القوى.

1.5 القوة الاجتماعية الرمزية

نمتلك جميعاً قوة اجتماعية بأشكال مختلفة، وتأتي هذه القوة عادة من القيمة الرمزية المعطاة لنا بسبب الموقعية والمكانة والمرتبة الاجتماعية. وتتفاوت درجات القوى فيما بيننا بحسب مجموعة من العوامل تتضمن (1) الطبقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، (2) العمر، (3) الأمومة والأبوة والرعاية، (4) القابلية الجسدية والعقلية، (5) الجنس والجنس أو النوع الاجتماعي، (6) الحالة الزوجية، (7) الدين والمعتقد والايمان، (8) لون البشرة، (9) العرق أو الاثنية، (10) الجنسية وحالة المواطنة، (11) حالة الهجرة، (12) التحصيل التعليمي واللغوي والمعرفي، (13) الشكل واللباس والمظهر، إذ تعطى بعض هذه الخصائص قوة اجتماعية رمزية.

تؤثر هذه العوامل في درجات تأثيرنا على المجتمع وعلى الأفراد من حولنا، وفي بعض الأحيان تتحول هذه القوة إلى سلطة. وجود هذه الهرميات الاجتماعية بين الأفراد يخلق فرصة لسوء استخدام القوى أو السلطة. ولا يعني هذا بالضرورة أن السلطة والقوة مميزات سيئة أو معيبة للأفراد وإنما سوء استخدامها يؤدي إلى الممارسات المسيئة. وقد يفتح هذا مساحة للاستغلال، ولذلك من المهم تنظيم هذه العلاقات من خلال عمليات وقواعد ضابطة على مستوى المؤسسات والعلاقات الخاصة والشخصية.

أمثلة عن أنواع السلطة الاجتماعية:

يمتلك الأب سلطة اجتماعية على ابنه بحكم فارق العمر ومرتبة الأب الاجتماعية الرمزية ولكونه المصدر الأساسي للدخل في الأسرة مما يجعله من طبقة اقتصادية أعلى على مستوى المنزل.

يمتلك الطبيب سلطة اجتماعية على مرضاه بحكم تحصيله العلمي.

تمتلك الأم سلطة اجتماعية رمزية على ابنتها بحكم فارق العمر ومرتبة الأم الاجتماعية، ولكنها قد لا تمتلك سلطة اقتصادية لأن الأب هو مصدر الدخل الأساسي على مستوى المنزل.

يمتلك رجل الدين سلطة اجتماعية بحكم الرتبة الاجتماعية الرمزية التي يحظى بها في المجتمع.

تمتلك المجموعات العرقية والإثنية المهيمنة سلطة اجتماعية، من خلال تأثيرها على الخطاب السائد في الاعلام وتغلغلها في مواقع السلطة.

ملاحظة: فتستمد السلطة الاجتماعية في كثير من الأحيان من معاني رمزية ومعايير وقيّم يبنها المجتمع.

أمثلة على الاستغلال تعكس سوء استخدام السلطة/القوة الاجتماعية:

- أن يفرض الأب على ابنه العمل أو التسول وهو في عمر صغير (عمالة الأطفال).
- أن يستغل رجل الدين مكانته الاجتماعية للحصول على أموال بادعاء أنها ستوزع على الفقراء.
- أن يستغل أستاذ منصبه ومرتبته الاجتماعية للضغط على طالبة لقضاء وقت معه.
- أن يستغل طبيب مرضاه من خلال طلب الهدايا منهم-ن مقابل العلاج.
- أن يتم استغلال أقليات عرقية واثنية من جنسيات مختلفة كعمالة رخيصة.
- أن يتم وصف ووصم نساء من أعراق واثنيات معينة بأنهن "رخيصات".

من خلال استخدام القوة الاجتماعية، قد تظهر أنواع مختلفة من الاستغلال مثل الاستغلال الجنسي والعاطفي والاقتصادي واستغلال الموارد وغيرها. القوة الاجتماعية تزود الجناة بحصانة في الكثير من الأحيان.

من أجل الحد من الحصانة التي يحظى بها الجناة عادةً علينا إعادة التفكير بطرق لإزالة الحصانة عن أي كان، فمن منا معصومٌ عن الخطأ. من المهم أن نكون واعين وواعيات على القوة الاجتماعية التي نمتلكها والسلطة التي نحظى بها من خلالها لكي لا نُسيء استخدامها.

2.5 القوة الاقتصادية

في عالم تتزايد فيه الفجوة الاقتصادية ويلعب رأس المال دوراً أساسياً في مسار حياتنا، نمتلك جميعاً قوى اقتصادية متفاوتة. فعلى سبيل المثال، قد تكمن قوتنا الاقتصادية في القوة العاملة التي قد نكون جزءاً منها، وقد تكمن قوة الآخرين والأخرى الاقتصادية في الممتلكات ورأس المال الذي يمتلكونه، أو في الأجور العالية التي يتقاضونها.

تتحول القوة الاقتصادية في بعض الأحيان إلى سلطة.

أمثلة عن أنواع السلطة الاقتصادية:

- توفر الاستثمارات للمستثمرين والمستثمرات سلطة اقتصادية على موظفيهم وموظفاتهم.
- توفر ملكية الأراضي سلطة اقتصادية للمالكين والمالكات على العاملين والعاملات.
- من الممكن أن يتحول در الدخل إلى سلطة اقتصادية في المنزل من المعيل أو المعيلة على باقي أفراد العائلة.
- تمتلك المؤسسات الكبيرة وخصوصاً تلك التي توفر منح للمؤسسات الصغيرة سلطة اقتصادية على شركائها.
- تمتلك اتحادات العمال سلطة اقتصادية ضاغطة على السياسات والشركات، من خلال اتخاذ قرارات في الاضراب.

ويمكن إساءة استخدام القوة الاقتصادية بعدة أشكال قد تؤدي إلى حدوث استغلال.

وقد يكون هذا الاستغلال اقتصادياً أو مادياً أو متعلقاً بالكذب، كما قد يتولد عنه استغلال واعتداءات وتحرشات واستقواء بكافة أشكاله وحتى الجنسي منها.

أمثلة:

- استغلال ملاك الأراضي الفلاحين كعمالة رخيصة أو بالسخرة بحكم قوتهم-ن النابعة من ممتلكاتهم-ن.
- استغلال أصحاب وصاحبات الشركات حاجة النساء للعمل واستخدامهن لجذب الزبائن، أو لأغراض جنسية.
- احتكار الشركات واستغلالها للظروف الصعبة ورفع أسعار مواد أساسية في الأسواق.
- استغلال اللاجئين واللجئات كعمالة رخيصة وحصرتهم-ن في أعمال محدودة.
- استغلال القاصرات القادمات من عائلات فقيرة من خلال تزويجهن.

3.5 القوة السياسية والقوة القانونية

القوة السياسية هي قدرتنا على التأثير السياسي، ولا نعتبر هذه القوة محصورة في طبقات سياسية معينة ولا نعتبرها حكراً على مناصب صنع القرار على مستوى الدول، فالممارسة السياسية تتمثل في كل أشكال ممارساتنا للقوة³.

ولكن بحكم قرب البعض من المنظومات السياسية التقليدية يمتلك بعضنا قدرة أكبر على التأثير والتسبب بالأذى أو العون عن طريق تلك المنظومات. على سبيل المثال، يعطي انتماء شخص لحزب سياسي حاكم قوة على التأثير السياسي، إذ يعني ذلك أن المنظومة السياسية التقليدية ستتصرف لصالحه.

وبشكل مشابه، يمكننا التفكير في القوة القانونية، ففي كثير من الأحيان يكون القانون في صالح فئات محدودة وخصوصاً في الدول التي تمتاز قوانينها بالتمييز والتحيز ضد فئات معينة. ولموقعيتنا القانونية في المكان الجغرافي الذي نسكنه أثر كبير على احتمالية تحقيق عدالة في صالحنا.

تتحول القوة السياسية والقانونية في بعض الأحيان إلى سلطة.

³ للمزيد عن القوة السياسية يمكن قراءة منشور مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان: المشاركة السياسية من منظور نسوي تقاطعي.

أمثلة عن أنواع السلطة السياسية والقانونية:

- يتيح انتماء الأشخاص لأحزاب سياسية مهيمنة فرصة أخذ مناصب سياسية، تعطي هذه المناصب السياسية لأصحابها سلطة.
- مناضل سياسي يحظى بشعبية عالية تُتيح له سلطة سياسية وقدرة على التأثير في الرأي العام.
- يحظى بعض المواطنين والمواطنات بامتيازات وحقوق تعطيهم سلطة من خلال الحق في التصويت والوصول إلى منظومات العدالة القانونية بينما لا يتمتع اللاجئون أو اللاجئات أو المحرومون من الجنسية بهذه الحقوق، بسبب اختلافات قد تشمل الاثنية أو الأوراق الثبوتية وغيرها من العوامل الفارقة.
- يمتلك جميع أصحاب وصاحبات المناصب السياسية التقليدية سلطة على باقي فئات الشعب.
- التحيز القانوني ناحية فئات مجتمعية معينة يوفر لهم-ن سلطة على غيرهم-ن.
- استخدام فئات سياسة مهيمنة الاعلام لتضليل الرأي العام والتحريض العرقي.
- ويمكن إساءة استخدام القوة السياسية والقانونية بعدة أشكال قد تؤدي إلى حدوث استغلال.

أمثلة:

- تحيز القوانين للمواطنين والمواطنات على حساب المهاجرين والمهاجرات، مما يسمح لهم-ن بالإفلات من العقاب وخصوصاً تلك التي قد ترتكب ضد المهاجرين والمهاجرات.
- تحيز القوانين ناحية الرجال يمكنهم من إساءة استخدام قوتهم وسلطتهم ضد النساء، مثل قوانين منع القذف والتشهير التي يستخدمها المتحرشون للإفلات من العقاب.
- استغلال أصحاب وصاحبات المناصب السياسية سلطتهم-ن لسرقة أموال الشعب.
- استغلال بعض الرجال في المناصب السياسية سلطتهم-ن لغايات جنسية والإفلات من العقاب.

4.5 القوة العاطفية

تتجلى القوة العاطفية في القدرة على التأثير على أنفسنا وعلى غيرنا وعلى الإطار المحيط بنا، ونعتبر أن لهذه القوة مصدرين أساسيين:

1. القوة الجوهرية (الداخلية): وهي نوع القوة التي يظهر في الشخصية والتجربة والجاذبية والكاريزما والمعرفة والمواهب والهيئة وطريقة الكلام والقدرة على الاقناع. ويمكن أن تكون هذه القوة مكتسبة من خلال التربية أو التعلم أو البيئة المحيطة وقد تكون أساسية في داخلنا، وقد تكون في الكثير من الأحيان متأثرة بالقوة الموقعية والرمزية الاجتماعية.

2. القوة الحميمية: هي نوع القوة التي تتولد من خلال المشاعر والمعاني الرمزية المُلقاة على المشاعر، وتشمل مشاعرنا ناحية أنفسنا مثل قدرتنا على حب واحترام وتقدير ذاتنا ومشاعرنا نحو آخرين وأخرى ومشارع الآخرين والأخرى نحونا، التي يمكننا استخدامها للتأثير على أنفسنا أو على غيرنا أو على الإطار المحيط. وتشمل مشاعر الحب والتقدير والاحترام والكره وغيرها.

أمثلة عن أنواع السلطة العاطفية:

- قد تتمكن إحدى الفتيات من خلال قوتها العاطفية، التي تشمل قدرتها على الاقناع وحب والدها لها، من تحدي التوقعات المجتمعية الذكورية من خلال القيام بخيارات غير تقليدية وغير متوقعة اجتماعياً، فحب والدها لها يعطيها سلطة عليه تدفعه نحو دعهما في قراراتها.
 - قدرة المدرب على إيصال المعلومات والكاريزما التي يمتلكها تعطيه سلطة على المتدربين والمتدربات تمكنه من تغيير آرائهم.
 - يمتلك من نُحب، بشكل عام، سلطة عاطفية علينا تمكنهم من التأثير على اختياراتنا وقراراتنا وردود أفعالنا.
 - يولد الشعور بالاحترام نحو رجال الدين ثقة في أفكارهم وآرائهم تعطيه سلطة على المجتمع.
 - يمتلك قادة الحركات السياسية سلطة عاطفية يحظون عليها من خلال مشاعر الاحترام والحب نحوهم.
- مثل جميع أنواع القوى، قد يتولد عن القوة العاطفية سلطة، ومن الممكن كذلك إساءة استخدام هذا النوع من القوة.

ويمكن إساءة استخدام القوة العاطفية بعدة أشكال قد تؤدي إلى حدوث استغلال وتحرشات ومضايقات واستقواء واعتداءات، وقد تؤدي في الكثير من الأحيان إلى استغلال الكدح العاطفي لآخرين وأخرى.

الكدح العاطفي: تعريف

بينما تتطلب منا علاقاتنا وتفاعلاتنا اليومية مجهوداً عاطفياً، تتطلب منا أماكن العمل مجهوداً عاطفياً كذلك. فالعمل بكافة أشكاله سواء كان جسدياً أو عقلياً يتطلب مجهوداً عاطفياً عادة ما يكون غير مرئي وغير مقيم. وتتطلب بعض الأعمال منا الكثير من العواطف وإدارتها. فعلى سبيل المثال من المتوقع أن تكون مضيقة الطيران ألطف من جابي الضرائب ومن المتوقع أن يكون جابي الضرائب جلفاً. تتوقع غالباً أماكن العمل منا بذل مجهود عقلي وجسدي في الكثير من الأحيان، كما أنها تتوقع بشكل مبطن كذلك منا بذل كدح عاطفي، قد يتطلب منا إما إدارة مشاعرنا وعواطفنا أو إنتاج مشاعر وعواطف. من كتاب القلب المُدار بقلم آرلي هوتشيلد (بتصرف).

أمثلة:

- استخدام الكاريزما لإغراء آخرين وأخريات للحصول على دعم عاطفي لفترة محدودة أو لملء الفراغ والتغريب بهم فيما بعد.
- استغلال شخص لشخص آخر يُكنُّ له الحب والاحترام لإشباع غرائز جنسية دون توضيح طبيعة العلاقة.
- استخدام احترام الآخرين والأخريات وحبهم للإفلات من العقاب.

5.5 القوة المعرفية واللغوية

تعرف القوة المعرفية على أنها القوة التي نحصل عليها من خلال المعرفة، وتنقسم تلك إلى قسمين:

- (1) المعرفة العامة:** تتضمن المعرفة التراكمية العامة التي نحصل عليها من خلال كل ما نتعلمه ونعرفه من خلال التجربة الحياتية والخبرة والتحصيل العلمي والقراءة والنقاشات وغيرها من وسائل إنتاج المعرفة، ولا تكون تلك المعرفة مرتبطة بشخص آخر. وقد تشمل القوة المعرفية معرفتنا والمامننا بلغات مختلفة تعطينا وصولية لرأسمال ثقافي واقتصادي.
- (2) المعرفة الخاصة (أو عن شؤون الآخرين والأخريات):** تتضمن المعرفة الخاصة الأمور التي تُعنى في شؤون الآخرين والأخريات وتفاصيل حياتهم-ن وعلاقاتهم-ن والمواضيع الحميمية الخاصة فيهم-ن. وعادة ما نحصل على تلك المعرفة من خلال علاقات وبناء ثقة واحترام مع الأطراف الأخرى.

لقد وجدنا أن سوء استخدام القوة المعرفية والسلطة المستمدة منها عادة ما تتقاطع مع تجليات أخرى للقوى وتشمل العاطفية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

أمثلة عن أنواع السلطة المعرفية واللغوية:

- يحظى الأستاذ الجامعي بقوة معرفية تعطيه سلطة بشكل أو بآخر على طلابه وطالباته.
- يوجد لدى أشخاص معرفة عن مجموعة من الأشخاص تعطيتهم بشكل أو بآخر سلطة عليهم-ن لكونها معلومات حساسة. (يعني لولا كون المعلومات تلك حساسة في سياقات معينة لما أدت المعرفة إلى سلطة).
- يحظى موظف بسلطة في مؤسسته بسبب قدرته على تكلم اللغة الإنجليزية التي تتيح له فرصة التواصل مع الممولين.

إساءة استخدام القوة المعرفية ممكن وشائع كذلك، سواء من خلال خرق الخصوصية أو استخدام معرفتنا العامة التراكمية بشكل مؤذي.

أمثلة:

- استخدام صور حميمية لابتزاز نساء أو غير معياريين ومعاييريات.
- استخدام معلومات عن أشخاص بغرض ابتزازهم-ن أو تهديدهم-ن أو التسبب بضرر أو أذى.
- استخدام المعرفة التراكمية كوسيلة للاستقواء على أشخاص معينين والتقليل من شأنهم-ن.
- استخدام المعرفة القانونية لإيقاع آخرين وأخریات في مشاكل أو بهدف الاحتيال عليهم-ن.
- استغلال فئات مجتمعية معينة مثل المهاجرين والمهاجرات بسبب ضعف معرفتهم-ن بالقانون، مثل محامي ومحاميات الهجرة.
- استخدام لغة يجهلها الآخرون والأخریات لإقصائهم-ن من اجتماعات ومحادثات.

6.5 القوة العلاقاتية

نعتبر القوة العلاقاتية بالقوة التي يمتلكها الأشخاص من خلال علاقاتهم-ن. وتلعب هذه القوة في حياتنا عدة أدوار وعلى عدة مستويات. فعلى سبيل المثال، قد تزودنا علاقاتنا بدعم عاطفي، كما قد تساعدنا علاقاتنا على الوصول إلى موارد أو مناصب أو أهداف معينة. مثل جميع أنواع القوى، قد تودي القوة العلاقاتية عند البعض إلى سلطة من نوع معين، قد تكون سلطة على أفراد أو مؤسسات.

هذا ويصنف البعض هذا القوة على أنها رأس مال اجتماعي، بسبب الدور الهام الذي تلعبه العلاقات في حياتنا. هذا وتتقاطع القوة العلاقاتية مع أنواع مختلفة من القوى، وقد تولد هي بحد ذاتها أشكال مختلفة من القوى، كما قد تنتج هذه القوة أيضاً من خلال أنواع مختلفة من القوى.

كما قد تساعد قوة شخص ما العاطفية على بناء قوة علاقاتية.

وقد تولد المناصب والأعمال التي نشغلها علاقات تُعطينا قوة علاقاتية.

أمثلة عن أنواع السلطة العلاقاتية:

- قد يتمكن أحدهم-ن من الوصول إلى منصب بسبب القوة العلاقاتية التي يمتلكونها من خلال علاقة عائلاتهم-ن مع أصحاب أو صاحبات سلطة.
- يستمد المختار سلطته من قوته الاجتماعية وقوة علاقاته.
- تُعطي العلاقات مع أصحاب وصاحبات المناصب السياسية سلطة على أولئك الذين واللواتي لا يمتلكونها.

مثل جميع أنواع القوى، يمكن استخدام القوة العلاقاتية بشكل مؤذي يتسبب بالضرر للغير، كما يمكن في بعض الأحيان استخدامها لمساعدة آخرين وأخریات.

أمثلة:

- استخدام العلاقات لتهديد آخرين وأخريات (أنا على علاقة ودية مع المدير ولذا يمكنني تنفيذ ما أرغب بتنفيذه أو تهديد النساء اللواتي يتعرضن للتحرش بالعلاقات الموجودة بحوزة المعتدي أو المعتدية).
- توظيف امرأة بسبب علاقتها مع المدير أو المديرية على الرغم من تقدم من هم-ن أكثر كفاءة للمنصب.
- استخدام العلاقات في البلطجة (عبر الانترنت أو في الحياة العامة) للتسكيت والتعنيف والاستقواء.
- استخدام موظف علاقاته مع الممولين أو الشركاء والشريكات للضغط على المؤسسة لإبقائه على الرغم من ممارساته المُسيئة الأخرى.

7.5 القوة الفيزيائية (المادية الملموسة)

هي نوع القوة الذي يتجلى بشكل مادي ملموس وقد يكون عن طريق أجسادنا أو قوة الممتلكات المادية. ويمكن فهمها على الشكل التالي:

(1) القوة الجسدية: تشمل القوة التي تتجلى في أجسادنا ومهاراتنا وقدرتنا على التغيير في المحيط المادي حولنا، مثل رفع الأثقال أو عزف البيانو أو حتى تحريك شيء من نقطة إلى نقطة أخرى.

(2) قوة الممتلكات المادية: تشمل هذه القوة الممتلكات المادية التي لنا سيطرة عليها، وقد تشمل السلاح أو آلات أو مباني أو وسائل النقل أو أدوات معينة مثل أدوات الخياطة أو أدوات الرسم أو غيرها.

في بعض الأحيان قد تتحول هذه القوة إلى سُلمة ونرى ذلك كثيراً فيما يخص الوصولية وامتلاك السلاح.

وقد يستغل أشخاص مهاراتهم-ن الجسدية للوصول إلى شعبية أو مرتبة اجتماعية تسمح لهم-ن بالاستغلال أو الاعتداءات أو التحرش أو التمر.

أمثلة عن أنواع السُلطة الفيزيائية المادية الملموسة:

- يحصل الرياضيون والرياضيات على مرتبة اجتماعية بسبب مهاراتهم-ن الجسدية تُعطيهم سلطة من نوع معين على الآخرين والأخريات.
- تمتلك الدولة من خلال قوة السلاح والممتلكات المادية من فرض سُلمة على المدنيين والمدنيات.

يمكن استخدام هذه القوة بشكل مؤذي للغير، كما يمكن استخدامها في أحيان للمساعدة وتزويد العون.

أمثلة عن استغلال القوة الفيزيائية المادية الملموسة:

- استخدام شخص قوته الجسدية لقتل أو إيذاء أو تعنيف أو الاعتداء على شخص آخر.
- استخدام الدولة للسلاح لقمع المتظاهرين والمتظاهرات المدنيين والمدنيات.
- استخدام مباني ومنشآت لأسر أو اعتقال أو احتجاز أو الحد من حرية الحركة للآخرين والأخرى (قد يشمل ذلك حبس أب لابنته بالمنزل).

8.5 القوة المنصبية

تتمثل القوة المنصبية بالمناصب التي يحتلها الأفراد وعادةً ما تكون هذه القوة مُعطاة عن طريق تعيينات. كما يمكن أن تكون على شكل وظيفة أو منصب، ويمكن أن تكون على شكل موقع تشريفي، مثل عريف الصف. وتُعطى المناصب أصحابها وصاحبها سلطة على آخرين وأخرى أو على موارد معينة.

أمثلة على أنواع السلطة المنصبية:

- تحظى مديرات المؤسسات بسلطة على الموظفين والموظفات وعلى مصادر دخل المؤسسة.
- يحظى رؤساء الأحزاب بسلطة منصبية تخولهم من التحكم بتوجه الحزب وأتباعه.
- يحظى عريف الصف بسلطة منصبية تخوله من الاشتكاء على زميلاته وزملائه.

ومثل جميع أنواع القوى من الممكن إساءة استخدام القوة المنصبية لتسبب أذى أو ضرر ويمكن استخدامها أيضاً للرعاية والعون.

أمثلة:

استخدام مديرة مؤسسة لمنصبها للتمرن والاستقواء على زميلاتها وزملائها، أو للتغطية على ممارسات مسيئة تحدث في المؤسسة. استخدام رئيس حزب لمنصبه للضغط على أتباعه لممارسة الجنس. استخدام مديرة شركة لمنصبها لاختلاس الأموال والتلاعب في الضوابط المالية.

هنالك أنواع أخرى من القوى التي لم نشمها في هذه الأداة، ولكننا حاولنا التركيز تحديداً على تلك التي وجدنا أنها فاعلة في ديناميكيات عمل المؤسسات.

9.5 أمثلة عملية على تحليل القوى

استعرضنا في الأقسام التالية أنواع مختلفة للقوى التي تؤثر بشكل أو بآخر في أماكن العمل وفي حياتنا اليومية والتي يعتبر التطرق لها هاماً وخصوصاً في إطارات الحماية وعند الاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات أو المضايقات والتنمر أو الاستقواء. في هذا القسم نستعرض عدداً من الأمثلة العملية، على شكل أسئلة وتمارين نحلل من خلالها القوى لسيناريوهات محددة، ونتطرق لكيفية تقاطعية هذه القوى مع بعضها البعض. من المهم للغاية التنويه هنا إلى أنه في غالب الأحيان لا يمكننا تحليل القوى واعتبار أن الواحدة منها منفردة عن الأخرى، فغالباً ما تتواجد تلك القوى بأشكالها المختلفة بشكل تقاطعي، يدعم بضعها الآخر. فمن المهم التفكير بتقاطعية تلك القوى لكي نتمكن من تحديد جذر المشكلة والتعامل معه بدلاً من التعامل مع عوارضها فقط. فهذه الممارسات المُسيئة جميعها هي عوارض لمشاكل أكبر وأعمق وأكثر تجذراً في المنظومات القمعية والتي لها تجليات في المؤسسات والمنظمات والمبادرات. كما يساعدنا تحليل القوى على فهم الأبعاد والتجارب الإنسانية بشكل أكثر شمولية ويأخذ عدة عوامل في عين الاعتبار، عادةً تغفل المؤسسات عنها عند استجابتها الاستجابة للاستغلال والاعتداءات والتحرشات أو المضايقات والتنمر أو الاستقواء. فعلى سبيل المثال، تتعامل المؤسسات أحياناً مع القوة المنصبية وكأنها القوة المطلقة، دون التطرق إلى أبعاد أخرى مثل القوة العاطفية. فلقد وجدنا على سبيل المثال، أن المدراء والمديرين يكونون عرضة لممارسات مُسيئة من موظفيهم أو موظفاتهم بسبب قوة الموظفين والموظفات العاطفية أو الاجتماعية أو المعرفية أو غيرها. في الأقسام التالية نستعرض لكم-ن سيناريوهات تعكس هذه التعقيدات.

1.9.5 القصة الأولى

سعاد شابة في الخامسة والعشرين من عمرها، بدأت حياتها المهنية حديثاً من خلال الحصول على وظيفة أمنها لها والدها من خلال معارفه. والد سعاد رجل ثري معروف يدير عدداً كبيراً من الشركات في مجال الاعلام.

رمزي رجلٌ أربعيني من طبقة متوسطة عمل جاهداً ليصل إلى منصب مدير في مؤسسة إعلامية وهو في عمر صغير. حقق رمزي غالب أطلامه المهنية ولكنه وجد فقد استحوذ العمل على وقته في السنوات الماضية.

حصلت سعاد على منصب مُحررة في نفس المؤسسة التي يُديرها رمزي.

خلال الأشهر الأولى من عملها، أُعجبت سعاد برمزي. وبدأت بالتعبير عن إعجابها في عمله.

بعد عدة أشهر، عبرت سعاد لرمزي عن حبها له ورغبتها بمواعدته.

شعر رمزي بسعادة عارمة، ولكنه تردد إذ إن سياسات الشركة تمنع نشوء علاقات بين المدير وموظفيه. ورفض طلبها في المواعدة.

مع مرور الوقت، شعر رمزي أن مشاعره تتطور نحو سعاد، وعبر لها عن ذلك، واشترط عليها أن يبلغوا قسم الموارد البشرية عن رغبتهما بالمواعدة، لكي يصلوا إلى حل ملائم.

رفضت سعاد ذلك، وأصرت أن بإمكانهما المواعدة وأنه في حال حدوث مشكلة، سيتمكن والدها عبر نفوذه من الضغط على مجلس إدارة المؤسسة.

قبل رمزي بذلك الحل واستمرا بالمواعدة سرياً.

بينما كانت سعاد ورمزي في عشاء رومانسي، رأهما أحد زملائهما وبلغ عنهم قسم الموارد البشرية.

أسئلة للتأمل:

- لو كنت مسؤولاً أو مسؤولة عن قسم الموارد البشرية، ما هي الإجراءات التي يمكن القيام بها للاستجابة للشكوى؟
- كيف يمكنك تحليل القوى الموجودة عند سعاد؟
- كيف يمكنك تحليل القوى الموجودة عند رمزي؟
- هل هنالك أي نوع من الممارسات المُسيئة في هذا السيناريو؟ سواء كانت استغلال أو اعتداء؟ وما هو إن وجد؟

2.9.5 القصة الثانية

مؤسسة تُعنى في حقوق الإنسان، يوجد لديها ثمانية عشر موظفة وخمسة موظفين. كل عام يتغير على الأقل خمسة من موظفيها، وخصوصاً من النساء.

حامد موظفٌ في المؤسسة منذ نشأتها منذ عشر أعوام. وهو المسؤول عن العلاقات مع الشركاء المُنفذين على الأرض. جمانة موظفة في المؤسسة منذ نشأتها. وهي المسؤولة عن إدارة العلاقات مع الممولين. جيهان أصغر الموظفين عمراً. وهي مُساعدة إدارية لكلٍ من حامد وجمانة. ريما هي المديرية التنفيذية للمؤسسة، واحتلت منصبها لآخر خمس أعوام.

تعتمد ريما كثيراً على جمانة وحامد في العمل. وتؤمن أنها لن تتمكن من إدارة المؤسسة أو تنفيذ المشاريع من دونهما.

يعتمد حامد وجمانة كثيراً على جيهان، وتشعر جيهان أنها تغرق في العمل. عند بداية توظيفها كانت جيهان مليئة بالحيوية وبدأ أداؤها يتدهور مع الوقت. عندما تكتب جيهان تقرير مشروع تقدمه جمانة لريما وكأنه عملها (المديرية التنفيذية).

عندما تطرأ مشكلة مع الشركاء يلقي حامد اللوم على عدم قدرة جيهان على التواصل.

تشعر المديرية التنفيذية أن جيهان مُقصرة في عملها.

تشعر جيهان أن عملها غير مُقدَّر.

قررت جيهان الشكوى عن ظروف العمل للمديرية التنفيذية، ووضحت لها أسباب فقدانها للحماس نحو العمل.

طمأنت ريما جيهان أنها سوف تتصرف بالأمر.

نادت ريما جمانة وحامد لكي تُنبههما على سوء معاملتهما لجيهان. وأخبرتهما أن جيهان تقدمت لها بشكوى عن ظروف العمل.

بعد هذه الحادثة، بدأت تشعر جيهان بانعدام الأمان الوظيفي.

أسئلة:

- كيف يمكنك تحليل القوى الموجودة عند كلٍ من جمانة وحامد وريما وجيهان؟
- هل يمكنك استخلاص أي إساءات من القصة؟ ما هي إن وُجدت؟
- ما هي السلطة التي يمتلكها كل من حامد وجمانة وريما وجيهان؟

3.9.5 القصة الثالثة

مؤسسة نسوية توظف غالباً نساء، يتواجد بعض الرجال في وظائف ولكنهم قلة عددية في المؤسسة.

فؤاد موظف جديد في المؤسسة لديه شغف ناحية الحراك النسوي وقارئ متمرس في الفلسفة النسوية، ويفهم النسوية كحراك يسعى لعدالة اجتماعية شاملة.

نهاد موظفة قديمة في المؤسسة في منصب إدارة عليا، لديها شغف ناحية النسوية وتفهمها على أنها السعي نحو حقوق النساء وأن أولوية الأجندة النسوية هي حقوق النساء.

يختلف فؤاد ونهاد كثيراً حول أسلوب وطريقة العمل.

في نهاية كل اجتماع يسكت فؤاد بعد أن تقول له نهاد: ما الذي يُفهمك في شؤون النسوية؟

يشعر فؤاد بالتسكيت.

أسئلة:

- ما هي ديناميكيات القوى الموجودة في هذه القصة بين فؤاد ونهاد؟
- هل يمكنك تحديد إذا ما كان هنالك إساءة في هذه القصة؟ وما هي إن وجدت؟
- هل تختلف القوة بحسب مكان تواجدها؟ وكيف لنا أن نستشف ذلك من هذا المثال؟

4.9.5 القصة الرابعة

ديما وانشراح تعملان في نفس المؤسسة، ولكنهما من خلفيات مختلفة. بعثت المؤسسة ديما وانشراح لتلقي تدريب في مدينة أخرى على يد مدرب معروف في مجاله.

في أول يوم من أيام التدريب، رتب المُدرب عشاءً جماعياً، ترددت ديما قبل الذهاب، لأنها لا تحب السهر.

أصرت عليها انشراح، وقالت لها: هل لا ترغبين بالسهر لأن بيئتك لا تسمح لك؟ أم لأنك تحبين الاحتشام؟

شعرت ديما بالضغط والإصرار وذهبت مع المجموعة إلى العشاء، لكيلا تشعر أنها مختلفة عن الباقي.

في ثاني يوم من التدريب شعرت ديما بالضيق وعدم الراحة لأنها لاحظت نظرات جنسية من قبل المدرب.

ترددت ديما في مشاركة شعور الضيق مع شخص آخر.

في اليوم الثالث من التدريب، قررت ديما مشاركة انشراح بشعورها لأنها شعرت أن المدرب بدأ يحاول الاقتراب منها.

جاوبتها انشراح: لا أعتقد أنه يتحرش بك، أولاً خمسين ألف امرأة تتمناه، ثانياً لا أعتقد أنه ينتبه للمتدربات، وثالثاً أشك حقاً أنك قد تعجبيه لأنه ثوبك مختلف عن ثوبه. ورابعاً: ألا تعتقدين أنك محافظة بعض الشيء؟ كوني مرنة... لتستمعي قليلاً في حياتك. لا نعيش إلا لمرة واحدة، أوكد لك كل ما تؤمنين فيه حكي فاضي.

أسئلة:

- ما هي ديناميكيات القوى الموجودة في هذه القصة؟
- هل يمكنك تحديد إذا ما كان هنالك إساءة أو أكثر في هذه القصة؟ وما هي إن وجدت؟

5.9.5 القصة الخامسة

يعمل مُعاذ وعلي في مؤسسة توفر مساعدات مالية وعينية لعائلات الشهداء والفقراء والمساكين.

لتقييم ظروف المستفيدين والمستفيدات، يقوم علي ومعاذ بزيارات ميدانية لمنازلهم-ن.

خلال هذه الزيارات يسأل معاذ وعلي المستفيدين والمستفيدات عن احتياجاتهم وعن ظروف معيشتهم.

يطلب معاذ وعلي دائماً من الأهالي التعرف على جميع سكان المنزل.

في إحدى هذه الزيارات الميدانية، تعرف علي ومعاذ على الابنة الكبيرة لعائلة شهيد والتي تبلغ من العمر ستة عشرة عاماً.

وكالعادة، سألاها بعض الأسئلة وعبرت الفتاة عن رغبتها بالتعلم.

تحمس معاذ وعرض أن يعطيها دروساً خصوصية مجانية في اللغة الإنجليزية.

بدأ معاذ يرتاد منزل هذه العائلة بعد الدوام.

وبعد شهرين أخبر معاذ علي أنه ينوي خطبتها.

أسئلة:

- ما هي ديناميكيات القوى الموجودة في هذه القصة؟
- هل يمكنك تحديد إذا ما كان هنالك إساءة أو أكثر في هذه القصة؟ وما هي إن وجدت؟

كيف يمكننا الحد من مساحة ظهور الاستغلال في المؤسسات؟

- نشر ثقافة مضادة لهرميات القوى والتمييز بكافة أشكاله.
- التعامل مع التحيزات المبطنة ونشر ثقافة المسؤولية العاطفية.
- توضيح الحدود والمسؤوليات وطرق التعامل الأفضل فيما يخص العلاقات على جميع مستويات المؤسسة.
- العدل قدر الإمكان في التعامل مع الجميع بغض النظر عن المرتبة والمكانة الاجتماعية.

ملاحظة هامة: من المهم استخدام تحليل القوى في جميع الخطوات العملية التي نتخذها عند بناء منظومات مساءلة أو حماية في المؤسسات.

منظومات المساءلة

6

من أهم إشكاليات منظومات الحماية التقليدية في المؤسسات أنها تركز على البعد والشكل الجنسي من الممارسات المسيئة وتغفل عن التصدي لممارسات أخرى قد تكون هي التي تجعل من أماكن العمل بيئة خصبة لظهور الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية والتنمر أو الاستقواء والتمييز ولهذا السبب كان من المهم للغاية توفير أدوات عملية تساعد المؤسسات والمبادرات والتجمعات على تطوير سياسات وإجراءات خاصة بها تتطرق لمنظومات المساءلة العامة بهدف تضييق المساحة وإزالة الحصانة المؤسساتية على الأقل عن الجناة بغض النظر عن خلفياتهم-ن ومناصبهم-ن. هذا وقد وجدنا ترابطاً كبيراً بين منظومات المساءلة، حتى تلك التي تتعلق بالشؤون المالية، واحتمالية حدوث حالات استغلال أو اعتداءات أو تحرشات جنسية. فعلى سبيل المثال، عادة ما يكشف الفساد المالي عن ممارسات مُسيئة أخرى في المؤسسة مثل التهديد والبلطجة واستغلال المناصب. نستعرض لكم في هذا القسم أدوات عملية تساعدنا على بناء منظومات مساءلة للمؤسسات بشكل يتلاءم مع احتياجات كل منها، مع أخذ الحساسية الهيكلية في عين الاعتبار. عادة ما يتم التفكير في منظومات المساءلة وكأنها جزء من إطار الـ MEAL أي المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم المحدودة بجزء واحد من عمل المؤسسات فقط، ولكن في هذه الأداة نعتبر المساءلة إطاراً عاماً على المؤسسات تعميمه على كافة المستويات، الخارجية والداخلية وما بينهما، وكذلك على مستوى العلاقات وهميات القوى والبرامج والإجراءات ومسارات العمل.

تهدف الأقسام التالية إلى:

- تقديم منظور بديل لمنظومات المساءلة في المؤسسات مبني على مبادئ الحوكمة والقيادة النسوية.
- ربط منظومات الحماية مع منظومات المساءلة العامة في المؤسسات.
- تمكين المؤسسات من تحسين منظومات المساءلة على جميع المستويات، الداخلي والخارجي وما بينهما.
- تمكين المؤسسات من تطوير استراتيجياتها بشكل يأخذ الحساسية البنوية أو الهيكلية في عين الاعتبار.
- تمكين المؤسسات من تطوير منظومات مساءلة شمولية تتضمن الحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية كجزء لا يتجزأ منها.

1.6 القيادة من منظور المساواة

لقد لاحظنا من خلال البحث المعمق أن غالب المؤسسات تتبع ممارسات إدارة الشركات والتي تركز على الإنتاجية والمخرجات مما يشكل عقبة في وجه التطرق للحماية في المؤسسات في كثير من الأحيان. ومن أهم مبادئ الحماية التقليدية والبيدلة منها أن يكون لدى الإدارة الرغبة والالتزام في الحماية، مما يتطلب مهارات قيادية تركز حول مفهوم المساواة النسوية.

تقدم الأقسام التالية نصائح وارشادات للمؤسسات بحسب أربعة أنواع من التحليل:

- (1) تغيير مفهوم القيادة،
- (2) تحليل العلاقات،
- (3) تحليل الفجوات في مسار العمل،
- (4) تحليل القوى وفهمها.

أمثلة إدارة سيئة:

- عدم التعامل مع تصرفات موظف أو موظفة متمررة لأنها قادرة على تجنيد الأموال للمؤسسة.
- عدم التعامل مع مسائل التحرش في المؤسسة لأن المعتدي يقوم بعمله على أكمل وجه ويسلم مهامه في المواعيد المطلوبة وبحسب التوصيف الوظيفي.
- عدم التعامل مع الممارسات المُسيئة من استقواء واستيلاء على كدح الغير الذي تقوم به موظفة ما لأنها الوحيدة القادرة على التكلم باللغة الإنجليزية والتواصل مع الممولين.

في هذا القسم نستعرض مفاهيم القيادة والإدارة من منظور المساواة كبديل عن طرق الإدارة السيئة، وكأسلوب عمل للمؤسسات والمنظمات والمبادرات التي تسعى نحو عدالة اجتماعية. هذا وقد لمسنا خلال عاماً في مفهوم القيادة، إذ لا يمكننا اعتبار المدراء قادة فقط لتقلدهم من مناصب إدارية، فالقيادة تعتمد على فهم هرميات القوى وإعادة توزيعها وتشكيلها بشكلٍ يحد من احتمالية حدوث استغلال لها، بينما عادةً تكون الإدارة مرتكزة على هرميات القوى وترسيخها بدلاً من تحديها.

القيادة من منظور المساواة:

تعتبر القيادة عملية مستمرة ولا تعتبر صفة شخصية أو مجرد سمة يتسم بها الشخص أو أصحاب وصاحب المناصب. تتبع القيادة من وعينا السياسي المُسيئ وقدرتنا على تحديد وتسمية هيكلية القمع والظلم وانعدام العدالة. وتتم ممارسة القيادة من خلال هذا الوعي الذي يُلهِم عملنا وسعينا نحو خلق مجتمعات شاملة وحاوية للجميع، تسودها مفاهيم العدالة والانصاف. ومن خلال هذا المنظور، نسعى من خلال القيادة إلى

تقويض أثر الفوارق ما بين الأشخاص سواء كانت بسبب النوع الاجتماعي أو العمر أو العرق أو القابلية الجسدية والعقلية أو الطبقة الاجتماعية أو المنصب وغيرها. كما تعتمد القيادة من منظور المساواة على وعينا على موقعيات الآخرين والأخريات من ناحية هرميات القوى ووعينا على موقعياتنا والقوى المتاحة لنا.

أهم ممارسات القيادة من منظور المساواة

الانفتاح نحو التعلم:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساواة الانفتاح نحو التعلم واعتبار الإشكاليات فرصاً للتعلم، ويتطلب ذلك منا التعامل مع النقد بشكل إيجابي والتطرق للمواضيع باهتمام وفضول والاستجابة للمشاكل والحساسية الهيكلية والحساسية نحو الآخرين والأخريات.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- التقليل من شأن وجهات النظر المختلفة والنقد البناء والتعامل معها على أنها أسئلة وجودية أو غير واقعية مُعرقلة لمسارات العمل.
- اعتبار المشاكل والتناقضات عبءً إضافياً وعدم التعامل معها على أنها فرص للتعلم.

التعددية والشمولية:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساواة الاحتفاء بالاختلاف واعتباره مصدراً للتعلم والمعرفة. إذ يجب ألا نحصر فهمنا لفوارق القوى على مستوى المؤسسات في المناصب الوظيفية فحسب، بل يجب أن يأخذ في عين الاعتبار فروق الأشكال المختلفة من القوى التي نمتلكها التي [قد تتضمن القوة الموقعية أو العاطفية أو المنصبية أو العلاقاتية.](#)

تذكير من المهم التطرق لفوارق القوى وفهماها في كافة المراحل.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- اعتبار آراء الأصغر عمراً أو الأقل خبرةً على أنها هامشية وغير مهمة لمسار العمل.
- الاستبداد في صنع القرارات وفي توزيع القوة والسلطة والمسؤوليات.
- عدم توظيف أشخاص من فئات مجتمعية مهمشة.
- ألا نغير الانتباه إلى أثر ما نقوله على من هم-ن في موقعيات متأثرة بموقعياتنا، إذ قد يكون الأثر كبيراً.

التعاون والتشبيك:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساءلة السعي نحو خلق روح التعاون والتضامن بين أفراد الطاقم أنفسهم-ن ومع مؤسسات وأفراد وأطراف أخرى تُعنى في العدالة الاجتماعية. ويتطلب هذا منا الانفتاح والتواصل والشفافية والسعي نحو خلق توافق على مبادئ العدالة الأساسية.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- المحاباة والتفضيل في معاملة أفراد على حساب غيرهم-ن.
- التنافس على التمويل بين المؤسسات وعدم السعي نحو خلق تعاونات مشتركة.
- التكتم على الموارد المالية أو المعرفية واحتكارها.
- اعتبار لقاءات التشبيك والتعلم المتبادل مضيعة للوقت واشعار الآخرين والأخرى بأنهم-ن لا يضيفن شيئاً جديداً.

وجود رؤية واضحة:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساءلة وضوحاً في الرؤية والغاية المرجوة من عملنا وأن تكون مرتبطة مع تحليلنا للأوضاع والسياقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعدسة الفكرية/الأيديولوجية التي نفهم من خلالها سياقاتنا ونتعامل من خلالها مع المشاكل التي نريد حلها للوصول لعدالة اجتماعية شاملة.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- عدم وضوح رؤية العمل والغاية المرجوة منه للموظفين والموظفات.
- ألا تترابط رؤية العمل مع الاحتياجات الحقيقية للفئات التي نسعى لخدمتها.
- أن تعتمد رؤية المؤسسة على رؤى وطموحات وأجندات الممولين.
- ألا تتوافق النشاطات والفعاليات التي ننفذها مع الرؤية الأساسية للعمل.

التواصل المفتوح والانفتاح:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساءلة شغفاً والتزاماً ناحية الأفراد والمجتمع وانفتاحاً نحو وجهات النظر المختلفة، ويجب أن يكون ذلك الانفتاح حرفياً ومعنوياً ندعو من خلاله إلى الشفافية والتسامح وفتح القلب والعقل للتغيير. كما يتطلب منا ذلك القدرة على الاستماع والاصغاء وإظهار الاهتمام والتقبل والتعاطف والصلابة بالحضور وتشجيع عملية تقييم الذات.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- عدم مشاركة الفريق بكيفية صياغة السياسات أو صنع القرارات في المؤسسة.
- عدم الاستماع أو الاستماع دون اكتراث لآراء الآخرين والأخريات.
- عدم التعامل مع الشكاوى والتغذية الراجعة.
- اعتبار وجهات نظرنا المثلى واعتبار خبرتنا أفضل ومتفوقة ومتقدمة على الآخرين والأخريات.

التعامل مع الخلافات والمشاكل:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساواة التعامل مع الخلافات والتناقضات والمواضيع الصعبة فهي المفتاح الأساسي للتوصل إلى حلول إبداعية وملائمة للجميع. ويتطلب ذلك منا التطرق للمواضيع التي تعتبر حساسة ويصعب الحديث فيها. فقد يولد عدم التعامل مع هذه المواضيع الصعبة تدهور التواصل بين كافة الأطراف المعنية وظهور نظريات المؤامرة والتحليلات وتقلل من فعالية الأفراد في المجتمع كما تؤثر الخلافات التي لا يتم التطرق لها في المؤسسات على أطراف خارجية أيضاً.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- التغطية والتكتم على المواضيع المتعلقة بالتحرشات أو الاستغلال أو الاعتداءات الجنسية واعتبار أنها خارجة عن ثقافة المؤسسة.
- تسكيت الخلافات بين الموظفين والموظفات والتعامل معها على أنها غير هامة وهامشية.

تجنب المركزية في السلطة:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساواة وعياً على أهمية توزيع القوى واللامركزية في السلطة وصنع القرارات، ويتطلب ذلك منا التفكير في طرق بديلة للإدارة لا تلتف حول شخص واحد في المؤسسة. إذ تسنح تلك القوة مساحة لنشوء الممارسات المسيئة في المؤسسات، ويشمل ذلك التفكير في طرق الاشراف والسعي نحو خلق شعور بالأمن الوظيفي لدى الطاقم وتجنب أي نوع من أنواع الضغط والعنف النفسي الذي قد نمارسه بشكل واعٍ أو غير واعٍ على غيرنا. ومن الأمثلة على تجنب المركزية في السلطة العمل على وسيلة المناوبة في القيادة.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- نشر الشائعات عن الأشخاص أو اهانتهم-ن من خلال الكلام أو من خلال التصرف.
- التهميش.
- المعاملة المغايرة.
- التسلط بالمراقبة والاشراف أو بأي شكل من أشكال استغلال السلطة.
- عدم الاعتراف بجودة عمل أو معرفة أو مجهود الفريق.
- اشعار الفريق بالتقصير على الدوام، سواء من خلال انهاكهم-ن بالمهام أو الانتقاد الدائم.

بناء علاقات على مبدأ الثقة والإخلاص:

تتطلب منا ممارسة القيادة من منظور المساءلة بناء علاقات داخلية وخارجية تتمحور حول الثقة والإخلاص لقضايا العدالة الاجتماعية. ويتطلب منا ذلك احترام جميع الآراء واعتبارها ذات قيمة، فلا يوجد شيء اسمه فكرة أو رأي غبي، والوعي على مشاعر من حولنا حتى غير المحكي فيها والحساسية ناحية احتياجاتهم-ن النفسية. كما يتطلب منا ذلك الوضوح في المخاطبة والتواصل وتشجيع الثقة والتعاون والاحترام بين من حولنا وتشجيع مشاركة المعرفة والكرم في اعطاء المعلومات.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- فرض عقوبات جماعية على العاملين والعاملات بسبب سوء تصرف شخص واحد.
- عدم الشفافية في عمليات التوظيف.
- سوء التعامل مع الغير بشكل عام، من خلال عدم الاستماع أو الشتم أو التهكم أو الاستهزاء.
- عدم تلبية احتياجات طاقم العمل الأساسية مثل الأمان الوظيفي.
- إعطاء تغذية راجعة وتقييمات للعاملين والعاملات بأسلوب يقلل من شأن معرفتهم-ن وقدراتهم-ن الذهنية أو التعامل معهم-ن بأسلوب فوقي واستعلائي.

تجنب ثقافة اللوم:

تتطلب منا ممارسة القيادة نشر ثقافة مساءلة في داخل المؤسسة بشكل عام، إذ تحثنا تلك على عدم اعتبار المشاكل والضرر والأذى مشاكل فردية أو خاصة وتشمل الأفراد ليكونوا جزءاً من الحل، وتعتبر المسؤولية الناجمة عن الأخطاء متشاركة ما بين جميع أفراد الفريق بدل التركيز على ومعاقبة شخص واحد. ويتطلب ذلك منا الاعتراف بالأخطاء كجزء من عملية تعليمية مستمرة والتركيز على المسببات الجذرية للمشاكل وكيفية تجنبها في المستقبل.

أمثلة على ممارسات قيادية وإدارية مُسيئة:

- إلقاء لوم فشل المشروع على مديرة المشروع فقط.
- معاقبة فرد على أخطاء تتعلق في ظل في الإجراءات والعمليات.
- التركيز على معاقبة فرد أو مجموعة من الأفراد على الأخطاء، بدلاً من التطرق للمشكلات الجذرية.
- اعتبار الأخطاء في مسارات العمل على أنها سيئة للمسار المهني والوظيفي للأفراد.

2.6 تحليل العلاقات وضبطها

يتشكل المجتمع من خلال شبكات من العلاقات، وكذلك يركز عمل المؤسسات على شبكات العلاقات المرتبطة فيها وفي عملها.

يساعدنا تحليل العلاقات في تشكيل منظومات المساءلة في المؤسسات، فالعلاقات جزء لا يتجزأ من العمليات التي تقوم بها المؤسسات، ومن خلال العلاقات تلك قد يظهر سوء لاستخدام القوى أو عنف أو ممارسات سيئة.

تعنى منظومات المساءلة في المؤسسات في تنظيم العلاقات وضبطها من خلال سياسات وعمليات وإجراءات وممارسات تساعد في تدعيم منظومات المساءلة في المؤسسة.

فيما يلي خطوة أولى لتحليل العلاقات المؤسسية، ندرج من خلالها مقترحات عملية وأدوات تساعد على تنظيم العلاقات.

طاقم العمل- تعريف

يشمل مصطلح طاقم العمل في هذه الأداة جميع أعضاء الطاقم من الموظفين والموظفات الدائمين والدائمات والاستشاريين والاستشاريات والمقاولين والمتعاقدين والمتعاقدات والمتطوعين والمتطوعات وأعضاء مجلس الإدارة.

1.2.6 تحليل العلاقات

تساعد الأسئلة المطروحة في هذا القسم حول علاقات المؤسسات مع جهات مختلفة في البدء في التفكير بكيفية تنظيم هذه العلاقات وضبطها. قد تمكننا الإجابة عن هذه الأسئلة من تحديد العمليات الاجتماعية التي تنخرط فيها المؤسسة على عدة مستويات.

علاقة المؤسسة مع المجتمع الأعم

من المجتمع الأعم بالنسبة للمؤسسة؟ من المجموعة المستهدفة من عمل المؤسسة؟ كيف يمكن للمجتمع الأعم مساهمة المؤسسة؟ كيف تتواصل المؤسسة مع المجتمع؟ كيف يساهم المجتمع الأعم في تطوير الاستراتيجيات والنشاطات والبرامج والمشاريع؟ هل تستجيب المؤسسة لاحتياجات المجتمع المتغيرة؟ كيف تتحقق المؤسسة من عدم الحاقها بالضرر أو الأذى للمجتمع؟ هل يمكن للمجتمع الأعم الشكوى على عمل المؤسسة؟ كيف وما هي الإجراءات المتبعة؟ هل يعرف المجتمع الأعم رؤية ومهمة وأهداف وبرامج المؤسسة؟ هل توفر المؤسسة للمجتمع الأعم تقارير مالية وسردية دورية؟ هل تتوافر سياسات المؤسسة للمجتمع الأعم؟

علاقة المؤسسة مع جهات التمويل

هل يوجد عقود أو مذكرات تفاهم تنظم العلاقات مع جهات التمويل؟ ما هي طبيعة وحدود تدخل جهات التمويل في صياغة البرامج والنشاطات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة؟ هل هنالك طرق متاحة للشكوى عن جهات التمويل؟ وما هي طريقة التواصل مع جهات التمويل؟ وما هي طبيعة عملية المساءلة بين المؤسسة وجهات التمويل؟ ما هي إجراءات التفاوض مع جهات التمويل؟

علاقة المؤسسة مع الشركاء

كيف يتم اختيار الشركاء؟ من هم شركاء المؤسسة (مؤسسات شريكة، شبكات، شركات، نشاطات)؟ ما هي طبيعة العلاقة مع الشركاء؟ هل هنالك عقود ومذكرات تفاهم وتنظم وتوضح طبيعة وحدود العلاقة مع الشركاء؟ هل هنالك طرق متاحة للشكوى عن الشركاء وهل هنالك طرق متاحة للشركاء ليتقدموا بشكاوى؟ ما هي طريقة التواصل مع الشركاء؟ وما هي طبيعة عملية المساءلة بين المؤسسة والشركاء؟

المجتمع العام

الشركاء

جهات التمويل

المؤسسة

علاقة المؤسسة مع الدولة

ما هي طبيعة علاقة المؤسسة مع الدولة؟ وبأي شكل تتعامل المؤسسة مع الدولة؟ هل هنالك تسجيل؟ هل يتناقض عمل المؤسسة مع سياسات الدولة التي تعمل فيها؟ ما هي قوانين الدولة التي تشكل عقبات لعمل المؤسسة بشكل عام؟ وما هي قوانين الدولة التي قد توفر تسهيلات لعمل المؤسسة بشكل عام؟ ما هي قوانين ومرافق وخدمات الدولة التي قد توفر حماية للمؤسسة في حال مجابهاتها لممارسات مسيئة وما هي القوانين المعيقة لذلك؟ هل توفر الدولة أي نوع من أنواع الحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات الجنسية وغير الجنسية؟ وما هي طبيعة علاقة أجهزة الدولة مع طواقم العمل؟

علاقة المؤسسة مع المستفيدين والمستفيدات

من هم-ن المستفيدين والمستفيدات؟ هل تخدم المؤسسة أي فئات هشة؟ وما هي معايير اختيارهم-ن؟ وكيف يتم تنظيم العلاقة معهم-ن؟ هل تليي المؤسسة احتياجات المستفيدين والمستفيدات من خلال اشراكهم-ن في صياغة نشاطاتها وفعاليتها وبرامجها؟ هل يمكن للمستفيدين والمستفيدات الشكوى على عمل المؤسسة أو على سياساتها أو إجراءاتها أو طرق التبليغ عن ممارسات مسيئة قد تحدث فيها؟ هل يعرف المستفيدين والمستفيدات رؤية ومهمة وأهداف وبرامج المؤسسة؟ ما طبيعة ونوعية التواصل بين المؤسسة وبين المستفيدين والمستفيدات؟

المستفيدين والمستفيدات

الدولة

طاقم العمل

علاقة المؤسسة مع طاقم العمل

هل يتم تنظيم العلاقات مع طاقم العمل من خلال العقود؟ هل تعتبر العقود حساسة للظروف المختلفة لطاقم العمل مثل الأوراق الثبوتية وأدوار الرعاية؟ هل توفر المؤسسة مساحة للاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرارات؟ هل يعرف الطاقم كيف تقوم المؤسسة بصياغة رؤيتها ومهمتها وأهدافها وبرامجها؟ هل تتيح المؤسسة لطاقمها مساحة لمبادرات وإبتكارات يقترحونها؟ هل تتيح المؤسسة مساحة للتغذية الراجعة من وإلى الطاقم؟ هل يتم اعلام جميع أعضاء الطاقم بجميع جوانب عمل المؤسسة؟ هل توفر المؤسسة دعماً لطاقمها في الظروف الصعبة؟ هل تليي المؤسسات احتياجات الطاقم المختلفة مثل الاحتياجات الجسدية الخاصة أو ساعات العمل المرنة؟ هل توفر المؤسسة مساحة للتطور الشخصي والمهني للطاقم؟ هل يعلم جميع أعضاء الطاقم أهمية دورهم-ن في المؤسسة؟ هل يعرف جميع أعضاء الطاقم جميع واجباتهم-ن ومسؤولياتهم-ن ناحية المؤسسة؟ هل يوجد آليات شكوى لطاقم العمل على كافة المستويات؟ هل يتاح لأعضاء طاقم العمل تقييم وتوفير تغذية راجعة للمدراء المباشرين؟

تذكير من المهم التطرق لفوارق القوى وفهمها في تحليل العلاقات التي نرغب بضبطها وتنظيمها.

2.2.6 تنظيم العلاقات والعمليات

بعد تحديد العلاقات والعمليات الاجتماعية التي تنخرط فيها المؤسسة، من المهم التفكير في طرق مختلفة لتنظيمها بشكلٍ يحد من حدوث أي استغلال للسلطة أو القوة. في هذا القسم بعض الأمثلة والمقترحات عن طرق تنظيم هذه العلاقات، قد لا تكون مناسبة لجميع المؤسسات ولكنها تحتوي على أمثلة من سياق البحث لهذه الأداة.



تذكير من المهم التطرق لفوارق القوى وفهمها عند إدارة العلاقات والعمليات.

3.2.6 الإجراءات التشغيلية الضابطة (Standard Operational Procedures)

بينما توفر سياسات المؤسسات في الكثير من الأحيان تدابير وقائية للحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات والمضايقات الجنسية والتنمر وغيرها من الممارسات المُسيئة، إلا أن السياسات نفسها بحاجة إلى إجراءات تشغيلية ضابطة لطرق تطبيقها. فعلى سبيل المثال قد تنص سياسة المؤسسة على حماية معلومات المشتكين والمشتكيات والتعامل معها بسرية، للتأكد من تطبيقها، ولكن يجب أن يرافق هذه السياسة إجراءات تشغيلية ضابطة وبروتوكولات توضح العملية التي يتم من خلالها التعامل مع المعلومات.

فعلى سبيل المثال، قد يحتاج صندوق الشكاوى إلى إجراءات تشغيلية ضابطة تحدد من بإمكانه فتح صندوق الشكاوى وفرزه والطريقة التي يتم من خلالها نقله أو تفريره وتصنيف الشكاوى فيه، إلخ. مثال نموذج مُبسط لإجراءات التحقق من مزودي الخدمات

إجراءات تشغيلية ضابطة لعملية التحقق من مزودي الخدمات/الشركاء

يتم تصميم الإجراءات التشغيلية الضابطة لتوفير إرشادات دقيقة ومفصلة حول كيفية تنفيذ عمليات وإجراءات محددة لضمان الحفاظ على مستوى معين لمعايير العمل.

تعنى الإجراءات التشغيلية الضابطة لعملية التحقق من الشركاء بتحديد معايير اختيار الشركاء والتحقق من المصداقية والمهنية والنزاهة ونوعية عملهم.

رقم الإجراء	الإجراءات	المسؤولية
1	ترشيح شركاء للعمل لتوسيع نطاق عمل المؤسسة (من خلال نموذج الترشيح)	جميع أعضاء الطاقم
2	التحقق من ملاءمة الشركاء لطبيعة عمل المؤسسة	مديرة البرامج ومسؤولة الحماية
3	توفير قائمة قصيرة لشركاء محتملين ملائمين لطبيعة عمل المؤسسة	مديرة البرامج
4	التحقق من نزاهة ونوعية عمل ومهنية ومصداقية القائمة القصيرة	رابط التواصل مع الشركاء

نموذج التحقق من الشركاء

فلان والمسمى الوظيفي	مصدر الترشيح
رابط التواصل مع الشركاء	القائمة على التحقق
مقابلات، مكالمات هاتفية، مواد ومنشورات، وسائل التواصل الاجتماعي	طريقة التحقق
	اسم المؤسسة
تنمية/حقوق/شؤون امرأة/بناء قدرات	مجال عمل المؤسسة
دعم نفسي/ خدمات طبية/ دعم قانوني، إلخ	خدمات المؤسسة
	مديرة المؤسسة وطريقة التواصل
	رابط التواصل في المؤسسة وطريقة التواصل
	العنوان الرئيسي (المقر)
	عناوين الأفرع
الايمايل، الموقع الإلكتروني، صفحة فايسبوك، تويتر	وسائل التواصل الإلكترونية
فئة مجتمعية معينة (ذوي وذوات الاحتياجات الخاصة) خدمات مأجورة فئة عمرية معينة	شروط توفير الخدمات
	إجراءات التحويل
	مصادر التمويل
	لغات العمل

نوعية الخدمات

	هل توفر المؤسسة خدمات مباشرة
	الخدمات المباشرة
	مؤهلات المسؤولين والمسؤوليات عن الخدمات المباشرة
	الفئات التي تخدمها المؤسسة
	هل تتوافق طبيعة الخدمات مع مبادئ عملنا الأساسية
	هل تتوفر لدى المؤسسة تقارير متابعة وتقييم
	هل تقييم المؤسسة رضى المستفيدين والمستفيدات

السياسات

	ما هي السياسات المتوفرة لدى المؤسسة
	وجود المؤسسة سياسات مناهضة للتمييز
	وجود سياسات للحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية
	وجود سياسة تتعلق بالخصوصية
	طرق الشكاوى المتاحة لدى المؤسسة
	سياسات ومعايير التوظيف

الأمن

الأمن في مقرات المؤسسة

وجود ترخيص

سهولة الوصول للمؤسسة

طرق إدارة المعلومات

ملاحظات القائمة على عملية التحقق

هل تلبى المؤسسة المعايير الأساسية المطلوبة من الشركاء

ما هي المعايير التي يجب أن تعمل على تطويرها المؤسسة

أوصي بالتعاون
أوصي بعدم التعاون
أوصي بالتعاون بشرط توفير المعايير الأساسية (مقترح العمل على تطويرها معاً)

توصيات القائمة على التقييم

ملاحظات أخرى

متابعة الإجراءات

المسؤولية	الإجراءات	رقم الإجراء
القائمة على التحقق	حفظ وتوثيق المعلومات	5
القائمة على التحقق	ارسال التوصيات إلى مديرة البرامج ومسؤولية الحماية	6
مسؤولية الحماية	الموافقة على التوصيات	7
القائمة على التحقق	ارسال التوصيات الموافق عليها إلى مسؤولي التواصل	8
مسؤولي التواصل	التواصل مع المؤسسة لنقاش الشراكة	9
القسم القانوني/ الموارد البشرية	تجهيز العقود أو مذكرات التفاهم	10
مسؤولي التواصل	تحديد طرق التواصل	11
الإدارة التنفيذية	توقيع العقود أو مذكرات التفاهم	12

يُعتبر هذا النموذج مبسطاً للإجراءات التشغيلية الضابطة، إذ يمكن فعلياً الاسهاب على كل نقطة من نقاطه وتطوير المزيد من الإجراءات على كل إجراءٍ منهم.

3.6 مقترحات إضافية

بينما استعرضنا في القسم السابق منهجية للتفكير في بناء منظومات مساهلة تمكننا من بناء وتطبيق منظومات حماية في المؤسسات، في هذا القسم نستعرض بعض المقترحات الهامة والتي يجب التطرق لها من خلال بناء منظومات المساهلة.

1.3.6 مجلس الإدارة

بينما تختلف المؤسسات والمبادرات والمنظمات في أشكالها وفي نظام العضوية وفي طرق الحوكمة، إلا أنه من المهم وجود لجنة أو مجلس أو هيئة مستقلة أو استشارية طوعية غير منخرطة في العمل اليومي تُشرف بشكلٍ عام وتحصر على التزام المؤسسة أو المبادرة بمبادئها ورؤيتها وامثالها الأخلاقي والمالي. هذا وقد يكون من المجدي في حال عدم توفر مجالس إدارة اختيار لجنة تتشكل من بعض أعضاء المبادرة من خلال التصويت توفر نقطة تواصل هامة فيما يخص أمور الحماية والشكاوى وغيرها من أبعاد العمل.

تتعدد طرق اختيار أعضاء مجلس الإدارة، فقد يكون المجلس في بعض الأحيان مُشكلاً من المؤسسين والمؤيسسات. في الحالات التي تجد نفسها المؤسسات والمبادرات بحاجة إلى تشكيل مجلس إدارة، ننصح أن يكون اختياره كالتالي:

(1) ترشيح من قبل الفريق وباقي الأعضاء: يعزز فتح باب ترشيح أعضاء الفريق لأشخاص كجزء من مجلس الإدارة ثقافة التشاركية في المؤسسة ويزيد من شعور الأعضاء بالانتماء والتمثيل فيها. نشجع اشراك أفراد طاقم العمل في عملية اختيار مجلس الإدارة أو اللجنة الاستشارية، إذ أنه يساعد أيضاً على الحد من الآثار السيئة لاستغلال السلطة وهرميات القوى. إذ يقوض ذلك من مساحة استغلال السلطة لدى المدراء التنفيذيين والتنفيذيات.

(2) دعوة مفتوحة للانضمام إلى مجلس الإدارة: تصدر بعض المؤسسات دعوة مفتوحة على شكل اعلان عن شاغر في المؤسسة لأعضاء مجلس الإدارة، وتفتح الباب للآخرين والأخريات بتقديم لهذا المنصب. بعد اصدار الدعوة المفتوحة يجب مراجعة الطلبات وتقييمها بحسب الجدارة والكفاءة ويجب إعطاء الأولوية لأولئك واللواتي لديهم خبرة أو مهارة تفتقرها المؤسسة أو المبادرة. بعد عملية الاختيار الأولية، يُنصح بأن يخضع المتقدمون والمتقدمات بالطلبات لعدد من المقابلات، تمثل كافة المستويات الإدارية في المؤسسة. قد تشمل تلك مقابلاتٍ مع: (1) أعضاء المجلس الحاليين، (2) الإدارة العليا، (3) الموظفين الإداريين، و(4) الموظفين والموظفات في وظائف إدارة متوسطة.

دور مجلس الإدارة

لا يقل التوصيف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة أهمية عن التوصيف الوظيفي للموظفين والموظفات، فمجلس الإدارة عادة يقوم بدور إشراف عام على المؤسسة ومساءلة الطاقم التنفيذي. ومع ذلك، يجب ألا يحصر تعامل مجلس الإدارة مع المدراء التنفيذيين والتنفيذيات وحسب، فاندماجهم وتفاعلهم مع باقي طاقم العمل مهم للغاية في توفير إطار مساءلة وحماية.

يجب أن يحتوي التوصيف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة النقاط التالية:

- دور مجلس الإدارة فيما يخص الحماية وتلقي الشكاوى الداخلية والخارجية منها.
- مدى وحدود مشاركة مجلس الإدارة في صنع القرارات، قد يشمل ذلك القرارات التي تخص التقدم بطلب للحصول على تمويل، أو الموافقة على الميزانيات السنوية أو مراجعة الحسابات، أو مراجعة تقييمات الموظفين والموظفات.
- المهارات أو الخبرات التي قد يقدمها كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة.
- عدد الساعات المطلوب من كل عضو أو عضوة شهرياً.
- عدد الاجتماعات السنوية المقررة بين مجلس الإدارة وأعضاء الفريق، من المفضل ألا تقل تلك عن اجتماع كل ستة أشهر.
- عدد الاجتماعات السنوية المقررة بين أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم، من المفضل ألا تقل تلك عن أربع مرات سنوياً.
- عدد الاجتماعات الفردية التي سيقوم بها مجلس الإدارة مع الطاقم.

2.3.6 عمليات التوظيف

من المهم أن تكون عمليات التوظيف في المؤسسات والمنظمات والمبادرات وإضافة الأعضاء لتلك المبنية على العضوية واضحة وشفافة وتتبع إجراءات واضحة يعرفها الجميع. من المهم لمنظومات المساءلة في المؤسسات أن تحتوي على إجراءات ضابطة لعمليات التوظيف أو إضافة الأعضاء، وأن تغطي جميع عناصر عملية التوظيف التي تشمل:

(1) الإعلان عن الوظائف أو فتح باب العضوية:

- على أن تحتوي توصيفات وظيفية واضحة.
- على أن تحتوي رؤية ومهمة المؤسسة وأهدافها.
- على أن تحتوي التزام المؤسسة بمبادئ العدالة من مناهضة التمييز والتصدي للعنف والحماية من الاستغلال والاعتداءات والتحرشات الجنسية وغيرها.
- على أن تحتوي إجراءات عملية التوظيف والوقت المتوقع لاختيار القائمة القصيرة ومواعيد المقابلات المتوقعة وموعد إصدار القرار النهائي وطرق التحقق من المتقدمين والمتقدمات.

- على أن تحتوي بنداً يتعلق بالخصوصية وأمان المعلومات الواردة في الطلبات.
- على أن توضح معايير الاختيار والكفاءة والخبرة المطلوبة من المتقدمين والمتقدمات.

(2) عملية استلام الطلبات:

- على أن تكون طريقة آمنة تضمن أمان معلومات المتقدمين والمتقدمات.
- على أن تكون إجراءات تسليم الطلبات واضحة وحساسة للاحتياجات المختلفة وسهلة.

(3) مراجعة الطلبات وتحضير القائمة القصيرة:

- على أن تكون عادلة بحيث تأخذ القابليات الجسدية والعقلية المختلفة في عين الاعتبار.
- على أن يتم الاختيار من خلال لجنة تشمل أكثر من شخصين على الأقل من خلفيات متعددة ومن مناصب وظيفية متنوعة.
- على أن تكون شمولية وتحرص على تمثيل فئات مجتمعية مختلفة.
- على أن تكون خالية من التحيزات الصريحة والمبطنة منها، على أن تلتزم بمبدأ تكافؤ الفرص.

(4) المقابلات:

- على ألا تركز على أسلوب الاستجواب وكأن المتقدمين والمتقدمات تحت المجهر.
- على أن توضح التوقعات من عملية التوظيف وأن توضح التزامات المؤسسة.
- على أن يجريها موظفون وموظفات من مناصب وظيفية مختلفة، عليا ومتوسطة وإدارية مساعدة، لديهم ن وعي وفهم للموقعيات.
- على أن تسنح المجال للأسئلة والاستفسارات من المتقدمين والمتقدمات.

(5) التحقق من المتقدمين والمتقدمات:

- على أن تتم بمعرفة المتقدمين والمتقدمات.
- على أن تستخدم عدة وسائل للتحقق، مثل التوصيات والبحث عبر الانترنت ومن خلال سؤال الدوائر الاجتماعية وغيرها.
- على أن تتحقق من المهارات التقنية المطلوبة ومن السلوكيات الاجتماعية المختلفة.
- على أن تتحقق من مصداقية الشهادات العلمية والعملية وغيرها.

(6) عملية الاختيار:

- على أن يتم من خلال التشاور بين أعضاء الطاقم المختلفين.
- على أن تكون شمولية وعادلة وخالية من التحيزات الصريحة والمبطنة منها، على أن تلتزم بمبدأ تكافؤ الفرص.
- على أن تتم من خلال المعايير المطلوبة للعمل والمحددة في الإعلان.
- على أن تكون شفافة، بحيث يسهل توفير أسباب عدم الاختيار.

3.3.6 إدارة الموارد البشرية

تتنوع علاقات المؤسسات مع الموارد البشرية الموجودة فيها والمتاحة لها، وتختلف طبيعة انخراط الطاقم في عمل المؤسسة، إذ تحتوي المؤسسات على الموظفين والموظفات الدائمين والدائمات والاستشاريين والاستشاريات والمقاولين والمتعاقدين والمتعاقدات والمتطوعين والمتطوعات وعمال وعاملات النظافة والأمن ومجلس الإدارة والأعضاء والعضوات والخبراء والخبيرات. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، نرى أنه من المهم للغاية أن تكون السياسات المختلفة في المؤسسة موحدة وقابلة للتطبيق على الجميع بنفس الطريقة وبنفس الدرجة.

من المهم للغاية في هذا الإطار أنه على الرغم من محاولتنا طرح الممارسات المثلى في هذه الأداة إلا أننا ندرك التحديات التي المالية التي تواجهها المؤسسات في ذلك. ولهذا السبب من المهم التنويه على أنه يمكن اعتبار تطوير السياسات أمراً ومسألة طويلة الأمد، يمكن الاستثمار فيها عند توفر الوقت والمال، ولكن يمكن الاستثمار فيها على المدى الطويل والبعيد. وحتى عند تطوير هذه السياسات يجب مراجعتها على الدوام وتعديلها وتحديثها، لكي تتواءم مع احتياجات المؤسسات وأحجامها المختلفة.

سياسات أساسية للحماية:

- سياسة وإجراءات الحماية والشكاوى.
- سياسة حماية المبلغين والمبلغات والحماية من الانتقام.
- سياسة تكافؤ الفرص ومناهضة التمييز.
- سياسة تضارب المصالح.
- سياسة مكافحة الفساد والرشوة والاحتيال.
- سياسة الخصوصية وحماية البيانات.
- سياسة تحديد الأجور وسلم الأجور.
- سياسة التواصل والاتصال.
- سياسة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

تعريف جميع أعضاء الطاقم بالسياسات:

يجب أن يتم تعريف جميع أعضاء وعضوات الطاقم بغض النظر عن منصبهم-ن أو طبيعة انخراطهم-ن بالمؤسسة بسياساتها، وقد يتم ذلك التعريف على شكل ورشات أو جلسات أو من خلال فيديوهات تعليمية على سبيل المثال. ومن المهم أن يشمل ذلك التعريف في السياسات الأساسية التالية:

- ثقافة المؤسسة وموقفها من الاستغلال والتحرش والإساءة الجنسية.
- سياسات المؤسسة فيما يخص حقوقهم-ن وواجباتهم-ن والسلوكيات غير المقبولة في مكان العمل
- التعريفات بالممارسات المسيئة من عنف وتحرش وتنمر واستغلال واستقواء واعتداءات.

- جميع إجراءات التبليغ عن الشكاوى الحساسة وغير الحساسة.
- تدريبات وورشات عمل عن المسؤولية العاطفية ومهارات التواصل
- والمساءلة والتعددية والشمولية وغيرها، ويمكن فعل ذلك بشكل غير رسمي عن طريق مشاركة المعرفة والحوار والتواصل المفتوح ما بين أعضاء وعضوات الفريق أنفسهم.

العقود والالتزامات الخطية:

تعتبر العقود والالتزامات الخطية والمكتوبة المرجع الرئيسي لتنظيم العلاقات مع طاقم العمل من الموظفين والموظفات الدائمين والدائمات والاستشاريين والاستشاريات والمقاولين والمتعاقدين والمتعاقدات والمتطوعين والمتطوعات وعمال وعاملات النظافة والأمن ومجلس الإدارة والأعضاء والعضوات والخبراء والخبيرات. على الرغم من الاختلافات في العلاقة القانونية مع العديد من أعضاء طواقم العمل، إلا أن هنالك بنود مشتركة من المهم الاتفاق عليها وتوفيرها في العقود والالتزامات الخطية المكتوبة. تشمل هذه البنود:

- إقرار أعضاء الطاقم بقراءتهم وفهمهم لكل سياسات المؤسسة.
- أن تتوفر سياسات المؤسسة وإجراءاتها كملحقات للعقود والالتزامات الخطية المكتوبة.
- أن تتوفر لائحة [بالإجراءات التصحيحية](#) والعقوبات المترتبة على الممارسات المسيئة- التي من الضروري أن تصدق من جهات حكومية ورسمية ذات صلة في حقوق العمال وقوانين العمل السائدة لحماية المؤسسة من المساءلة القانونية إن حدثت لاحقاً.
- أن تحتوي على نص يعطي للمؤسسة الحق بمشاركة نتائج التحقيق في الشكاوى مع مؤسسات أخرى، إن حدثت.
- أن تحتوي على التزامات المؤسسة ناحية حماية أعضاء الطاقم.

العقود المؤقتة

يعتبر الاستشاريون والاستشاريات والمقاولون والمقاولات والخبراء والخبيرات والمتعاقدون والمتعاقدات بعقود مؤقتة من أكثر المجموعات العمالية عرضة لانعدام الأمان الوظيفي والتنمر دون دعم كافي. بينما قد يصعب توفير حماية قانونية أو اقتصادية لهم-ن، إلا أن بإمكان المؤسسات تحسين ظروف عملهم-ن من خلال التزامات أخلاقية. قد تتضمن تلك الالتزامات الأخلاقية الحماية من الممارسات المسيئة أو إعطاء اشعار شهريين على الأقل لإنهاء العقد أو فتح مساحة للرعاية أو توفير فرص للتطور المهني والتعلم والعمل.

آليات الاستجابة للشكاوى

7

ركزنا في الأقسام السابقة على تعريفات الممارسات المُسيئة وعلى تحليل هرميات القوى الذي يساعدنا على بناء منظومات مساءلة ويساعدنا كذلك في تحليل القوى عند وقوع حوادث مشابهة، وتطرقنا لكيفية بناء منظومات مساءلة متكاملة في المؤسسات والمبادرات. في هذا القسم نتطرق لكيفية بناء آليات لاستلام والتعامل مع الشكاوى من منظور نسوي تقاطعي. نستعرض في هذا القسم الإجراءات والمبادئ الأساسية التي ينبغي أن تكون متوفرة لدى المؤسسات للاستجابة للشكاوى وتحديدًا تلك الحساسة منها.

في بناء هذا القسم نستند على التقاطعية كمنهجية ونركز على أهمية صياغة هذه الآليات بشكل تشاركي يأخذ تقاطعية التجارب في عين الاعتبار، لكي تكون آليات التعامل مع الشكاوى حساسة للاختلافات. ولذلك علينا أن نتذكر على الدوام أهمية التطرق للاختلافات بيننا المبنية على الجنس والطبقة والنوع الاجتماعي والقابليات الجسدية والعقلية واللغة وغيرها من العوامل الفارقة، إذ يجب أن نسعى إلى بناء هذه الآليات من وجهة نظر الأفراد الأكثر تهميشاً مجتمعياً.

تهدف الأقسام التالية إلى:

- توفير أدوات وتقنيات للمؤسسات والمبادرات على تطوير آليات لاستقبال الشكاوى تتطابق مع المعايير والمبادئ الأساسية للحماية.
- توفير أدوات وتقنيات للمؤسسات والمبادرات فيما يخص تطوير إجراءات وآليات للتعامل مع أشكال الشكاوى المختلفة.
- توفير أدوات وتقنيات تساعد المؤسسات والمبادرات في تطوير نماذج لتقارير الشكاوى ولتحديد المخاطر.
- توفير أدوات وتقنيات تساعد المؤسسات في تطوير مسارات آمنة للإحالة وتقديم العون.
- توفير أدوات وتقنيات تساعد المؤسسات في التحقيقات وفي تطوير إجراءات تصحيحية.

1.7 معايير أساسية لآليات الاستجابة للشكاوى

في هذا القسم نستعرض عليكم-ن المعايير الأساسية الواجب توفرها لبناء آليات استجابة جيدة في المؤسسات والمبادرات والمنظمات.

فيما يلي عرض للمعايير الأساسية التي يجب الالتزام بها عند تطبيق وتطوير آليات استجابة للشكاوى.

الاستجابة وسهولة الوصول:

يجب أن تكون قنوات التبليغ قادرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة لدينا، سواء كانت بسبب الجندر أو الجنس أو التحصيل العلمي أو الاحتياجات الجسدية والعقلية الخاصة وغيرها. فعلى سبيل المثال علينا التفكير بكيفية تكييف قنوات الاستجابة لكي تتلاءم مع احتياجات محدودتي ومحدودات السمع والبصر والأميين والأميات والأشخاص الذين لا يمتلكون أدوات تواصل إلكترونية أو الأشخاص محدودتي ومحدودات الحركة أو أصحاب وصاحبات صعوبات التعلم وغيرهم من الفئات التي قد تجد صعوبة في الوصول إلى قنوات الاستجابة.

- قد يعني ذلك توفير مواد سمعية وبصرية توضح قنوات التبليغ.
- قد يعني ذلك توفير كتيبات وحملات توعوية عن قنوات التبليغ.
- قد يعني ذلك تطوير مواد بلغة بريل أو لغة الإشارة.
- قد يعني ذلك تطوير مواد ملائمة لاستخدام ذوي وذوات الاحتياجات الخاصة.

يعتبر لدى آلية التبليغ وصولاً إذا ما كان بإمكان أكبر عدد ممكن من الأشخاص والمجموعات وصولها واستخدامها. ويجب تشجيعهم-ن على استخدامها. ويشمل ذلك سهولة استخدامها وتطبيقها.

الأمان والحماية:

تتطرق آلية التبليغ الآمنة إلى الأخطار والمخاطر المحتملة لجميع الأطراف وتتضمن وسائل للحماية من الضرر أو الأذى. يشمل ذلك ضمان السرية وتوفير الحماية المادية عند الحاجة وبحسب الإمكان، بالإضافة إلى برامج الحماية من الانتقام. وعلى آليات الحماية الالتزام بمبدأ "منع الضرر" ناحية الناجين والناجيات والمجتمع الأعم كذلك. ويتضمن الأمن والحماية توفير مسارات للإحالة لمزودي الخدمات وتقديم المعونة والعون لهم-ن بحسب احتياجاتهم-ن ورغباتهم-ن.

- قد يعني ذلك تحليل المخاطر على المجتمع الأعم والأطراف المعنية غير المباشرة.
- قد يعني ذلك التحقق من الكفاءات ومنظومات الحماية المتوفرة لدى مزودي الخدمات.
- قد يعني ذلك اتخاذ تدابير على مستوى العمل، مثل نقل المبلغين أو المبلغات لقسم آخر أو عرض إجازات نقاهة مدفوعة الأجر.

تعتبر آليات التبليغ آمنة وتوفر حماية إذا (1) حرصت على عدم التسبب بضرر لأي كان، و(2) تمكنت من توفير الدعم اللازم والتدابير المرضية للمُعتدى عليهم-ن، و(3) احتوت على إجراءات ومعايير عمل واضحة وآمنة.

الشفافية والتوقع:

تعتبر آلية التبليغ شفافة عندما يعرف أفراد المجتمع بوجودها أساساً وعندما يساهم أفراد المجتمع بتطويرها وعندما يمتلكون معلومات كافية عن كيفية الوصول لها وكيفية تطبيقها. فمن العقبات الأساسية التي تمنع العديد من المُعتدى عليهم-ن من تقديم شكاوى هو عدم قدرتهم-ن على توقع الإجراءات والتدابير المختلفة أو الخطوات أو النتائج التي سيتم اتخاذها خلال عملية الاستجابة. فمن المهم أن تكون الإجراءات متوقعة ولا يمكننا فصل ذلك عن تطبيق مبادئ الشفافية في العمل.

- قد يعني ذلك الشفافية مع المُعتدى عليهم-ن والمعتدين والمعتديات فيما يخص الخطوات والإجراءات.
- قد يعني ذلك توفير جدول زمني من خلال سياسات الحماية يحدد الموعد الأقصى للتعامل مع الشكاوى.
- قد يعني ذلك توفير أمثلة عن الطريقة التي تعاملت فيها المؤسسة مع شكاوى سابقة.

يجدر الإشارة هنا أن الشفافية لا تعني الإعلان والاعتراف في الخطوات التي تم اتباعها لحالات معينة، وإنما الشفافية في الإجراءات ذاتها، فالحفاظ على الخصوصية من المعايير الأساسية الواجب توفرها في آليات التبليغ.

الخصوصية:

يعتبر الحفاظ على الخصوصية مبدأ أخلاقي يحد من انتشار المعلومات على نطاق واسع. تتطلب تحقيقات الاستغلال والإساءة والتحرش منا الحد من انتشار المعلومات خارج نطاق الأشخاص المخولين بذلك بغاية التحقيق. يساعد الحفاظ على الخصوصية على خلق بيئة يشعر من خلالها الشهود بالأمان لمشاركة وجهة نظرهم-ن عن الأحداث. يعتبر ذلك في غاية الأهمية في إطار الحماية من الاستغلال والإساءة الجنسية، لأن أمان معلومات المبلغين والمبلغات والناجين والناجيات من أهم الخطوات نحو توفير الحماية لهم-ن.

- قد يعني ذلك عدم مشاركة أسماء المبلغين والمبلغات.
- قد يعني ذلك عدم مشاركة أسماء الشهود.
- قد يعني ذلك التعامل مع كل الإجراءات على أعلى درجات السرية إذا كانت تلك رغبة المبلغين والمبلغات أو المُعتدى عليهم-ن.
- قد يعني ذلك تطوير إجراءات ضمان الخصوصية والحفاظ على أمان المعلومات.

العناية بالأثر:

يعتبر الوعي على والعناية بالأثر على المُعتدى عليهم-ن مفتاحياً لجعل آليات الاستجابة للشكاوى ممرضة حول الناجين والناجيات. إذ يختلف الأثر المتولد عن الممارسات المُسيئة، ولهذا السبب ينبغي أن تلبى آليات الاستجابة تلك الاحتياجات المختلفة من خلال الدعم الذي توفره المؤسسة خصوصاً للناجين والناجيات.

- قد يعني ذلك المرونة في نوعيات الدعم والمساعدة التي يتم توفيرها للمُعتدى عليهم-ن.
- قد يعني ذلك أن بعض المُعتدى عليهم-ن سيفضلون عدم تلقي الدعم والمساعدة.
- قد يعني ذلك أن البعض لن يرغب بإجراء تحقيقات أو معاقبة المعتدي.
- قد يعني ذلك أن تقوم المؤسسة بمراجعة وتحديث نوعيات الدعم التي توفرها.

الموافقة والايجاب والقبول:

قبل اتخاذ أي خطوات للاستجابة يجب التأكد من أن المبلغين والمبلغات أو المُعتدى عليهم-ن موافقين وموافقات على الإجراءات التي سيتم اتخاذها موافقة مستنيرة وأنهم-ن على علم ودراية بجميع الخطوات التي سيتم اتخاذها وعلى معرفة ودراية بالمخاطر التي قد تترتب عليها. وتشمل تلك الموافقة على تلقي الخدمات والتحقيقات وفي بعض الأحيان الموافقة على توثيق الشكاوى كشكاوى رسمية أو الموافقة على الإجراءات التي ستتخذ ضد المعتدي أو المعتدية. ويعتبر هذا أساسياً للسعي نحو مركزة العملية حول الناجين والناجيات.

2.7 أنواع الشكاوى

تتلقى المؤسسات والمبادرات والمنظمات عادةً أنواع مختلفة من الشكاوى، يمكن تصنيفها كشكاوى حساسة وشكاوى عامة. لا يعني هذا التصنيف أن نتعامل مع الشكاوى العامة بشكل أقل حساسية، وإنما يساعدنا على تحديد أنواع من الشكاوى التي قد تحتاج استجابة مختلفة. فعلى سبيل المثال، قد تحتاج حوادث الاستغلال الجنسي خبرة أكثر تخصصاً وتتطلب من المؤسسات ضمان سرعة الاستجابة، بينما قد يتمكن أفراد غير مختصين ومختصات من التعامل مع شكوى تتعلق باستغلال الكدح.

تشمل الشكاوى العامة:

- شكاوى عن نوعية وفعالية وملاءمة البرامج التي تنفذها المؤسسة.
- شكاوى عن نوعية وفعالية وملاءمة المشاريع التي ننفذها.
- شكاوى عن الوسائل والعمليات والإجراءات المُتبعة في تنفيذ المشاريع وتصميمها وميزانياتها وحسن أو سوء ادارتها.
- شكاوى عن عمليات التوظيف والإقالة والترقية وتقييم الأداء (إذا لم تكن متعلقة بتمييز).

تشمل الشكاوى الحساسة:

- الشكاوى التي تتعلق في الاستغلال والاعتداءات والتحرشات أو المضايقات الجنسية والتنمر والاستقواء.
- الشكاوى التي تتعلق في الاحتيال والفساد المالي والإداري، كالرشوات وسوء استخدام الأموال.
- الشكاوى التي تتعلق في الاخلال بالمدونات السلوكية والمواقف الأخلاقية للمؤسسة.
- الشكاوى التي تتعلق في التمييز أو الأذى المبني على التمييز.

من المهم الإشارة أنه في بعض الأحيان بينما قد تبدو الشكوى عامة إلا أنها قد تعكس مسألة حساسة أخرى.

مثال: اشتكت مستفيدة من طريقة توزيع المعونات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة في ذلك.

ثم قدمت مستفيدة أخرى نفس الشكوى.

عند النظر في الشكوى، قامت الموظفة التي استلمت الشكاوى بالتوجه لمدير المشروع لكي تسأله عن الإجراءات المُتبعة وقالت له أنها تسأل هذه الأسئلة، بسبب الشكاوى التي تلقتها من مستفيدات سمتهنَّ بالاسم.

تبين لاحقاً أن الشكوى التي تقدمت بها المستفيدتين لم يكن يُقصد فيها الإجراءات وحسب، وإنما طريقة معاملة مدير المشروع للمستفيدات الذي اتضح لاحقاً أنه يستغل منصبه للتقرب من النساء.

بينما لم تشعر النساء في أمان لتقديم الشكوى على شكل شكوى حساسة تختص في الاستغلال الجنسي، وجهتا شكواتهما ناحية الإجراءات العملية.

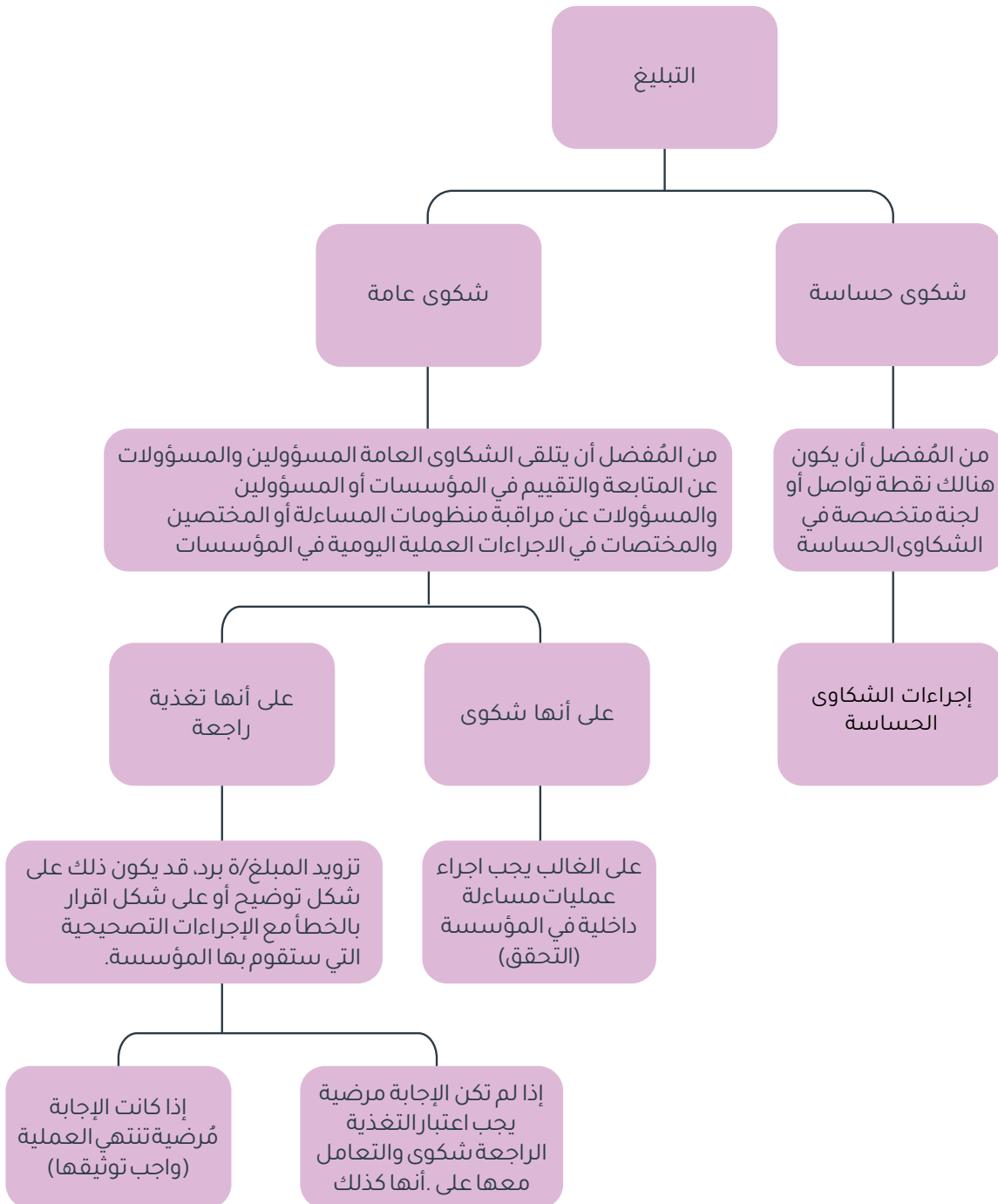
مثال: اشتكى مُستفيد من طريقة التدريب والأسلوب التدريبي الذي قدمته مؤسسة.

تعاملت المؤسسة مع شكوى المستفيد على أنها تغذية راجعة ولم تنظر إلى الأمر بعمق.

بعد عدة تدريبات زودتها نفس المؤسسة على يد نفس المدرب، تبين أن الشكاوى التي تقدم بها المُشتمكي الأول كان تعكس استقواء مبني على تمييز بحسب الجنسية تعرض له خلال التدريب، ولكن لم يتمكن من تسميته باسمه في الشكوى.

ملاحظة:

على الرغم من أهمية التعامل مع الشكاوى بأشكال مختلفة بحسب اختلاف شكلها إلا أنه من المهم للغاية النظر بدقة في الشكاوى العامة قبل تصنيفها على أنها شكوى أو تغذية راجعة من المستفيدين والمستفيدات أو الموظفين والموظفات أو حتى المتعاقدين والمتعاققات. فالشكاوى العامة قد تدل على ممارسات مُسيئة حساسة تحدث في المؤسسة أو المبادرة أو المنظمة. يخلق التعامل مع الشكاوى بشكل مُرضي للمُبلّغين والمبلغات ثقافة ثقة وانفتاح في المؤسسة على المستوى الخارجي أو الداخلي.



نصائح عند استلام الشكاوى العامة:

- التفكير أن كل الشكاوى مهمة وأنها بشكل أو بآخر تدعونا لمساءلة عملنا.
- التعامل مع الشكاوى على أنها فرص للتعلم وإعادة التقييم والعكس الذاتي.
- التعامل مع الشكاوى على أنها فرصة لمراجعة وتعديل وتقييم وتحديث وتطوير السياسات والإجراءات في المؤسسة.
- التعامل مع الشكاوى على أنها فرصة لتطوير البرامج والمشاريع والنشاطات والفعاليات في المؤسسة.
- اعتبار الشكاوى العامة مؤشراً على احتمالية وجود ثغرات أكبر أو وجود ممارسات مُسيئة قد تكون مصاحبة لها.
- إذا تم التعامل مع الشكاوى وكأنها تغذية راجعة، أي لا تستحق التحقق، ولم تكن الاستجابة مُرضية، علينا اعتبارها شكوى ومسألة بحاجة للمزيد من التحقق.
- التعامل مع الشكاوى وكأنها فرصة لتطوير الموارد البشرية وفرصة للانفتاح إلى آراء ووجهات نظر مختلفة.
- توثيق جميع أنواع الشكاوى العامة والحساسة بغض النظر عن الطرق التي اتبعتها المؤسسة في الاستجابة.

3.7 استقبال الشكاوى الحساسة

بداية لبناء آليات وإجراءات تلقي الشكاوى وخصوصاً الحساسة منها، علينا تحديد الطرق التي تُمكننا من استقبال الشكاوى.

وفي هذا الإطار من المهم أن تتنوع الطرق المُتاحة للشكاوى.

من المهم أن تكون في المؤسسة مساحات تتيح الحديث بين الزملاء والزميلات، فقد يحتاج البعض إلى طرق شكوى غير رسمية إما بسبب عدم ثقتهم-ن بمنظومات الحماية والمساءلة أو لتشككهم فيما إذا كان الحدث الذي تعرضوا له أو شهوده يستحق الشكاوى الرسمية والتحقيق.

نصائح للشكاوى غير الرسمية

عادة يُنصح باستخدام طريق الشكاوى غير الرسمية إذا كان هنالك سوء تفاهم معين وكنا بحاجة إلى حلول سريعة للمشاكل. وعلى الرغم من ذلك لا يعني هذا أنها وسيلة غير مجدية للتحقق من الممارسات المسيئة الحساسة.

إذا ما تعرضت لحدث أو شهدت حدثاً معيناً، من المهم التحدث في الموضوع مع شخص آخر، قد يكون هذا الشخص من الزملاء أو الزميلات أو قد يكون مديراً أو مستقبلي ومستقبلات الشكاوى أو موظفي وموظفات الموارد البشرية. يمكن القيام بمشاركة الحدث مع الأشخاص الذين نرغب بالتحدث معهم-ن إما: شفويّاً أو كتابياً.

إذا لم تكن متأكداً من أن الحدث الذي شهدته أو الموقف الذي تعرضت له هو ممارسة مُسيئة أو مؤذية، ففي بعض الأحيان يقوم المستغلون والمستغلات والمتحرشون والمتحرشات والمعتدون والمعتديات والمتنمرون والمتنمرات بتشكيك ضحاياهم-ن في واقعهم-ن ومشاعرهم-ن وحقيقتهم-ن.

إذا وجدنا أنفسنا في وضع لا نشعر بثقة كافية للجوء للشكاوى الرسمية، تساعدنا الشكاوى غير الرسمية على توثيق الحوادث مع شخص آخر، وقد يفيدنا هذا التوثيق خلال عملية التحقيق في حال قررنا اللجوء إلى تقديم شكوى رسمية.

ينصح بتوثيق الشكاوى غير الرسمية دائماً، إما من خلال طلب التوثيق من قبل زميل أو زميلة أخرى أو في مذكرة خاصة بنا.

إذا وجدنا أنفسنا نشهد موقفاً قد يدل على وجود استغلال أو تحرش أو اعتداء أو تنمر ضد شخص آخر، تعتبر مواجهتنا لهم-ن من خلال سؤالهم-ن والتحقق منهم-ن شكلاً من أشكال الشكاوى غير الرسمية، أو تحذيراً أو تنبيهاً على سوء التصرف، فقد يكونوا غير واعين أو واعيات على أثر تصرفاتهم-ن. ومن المهم تدوين وتوثيق تلك المحادثة بحد ذاتها.

● من المهم عند مشاركتنا مع شخص ما الاتفاق على مبادئ أساسية:

1. الوعد الصريح بالحفاظ على الخصوصية وألا يصبح الأمر نميمة.

2. ألا يتم التصرف دون استشارة وموافقة الأشخاص المتعرضين أو المتعرضات للتحرش.

3. أن يتم الاتفاق على الخطوات اللاحقة، وطرق متابعة للأمر.

الاحتفاظ بمدونة أو مذكرة للشكاوى غير الرسمية:

تدوين جميع الحوادث أو الإشارات على وقوع حوادث أو ممارسات مسيئة حساسة في المؤسسة.

تدوين تواريخ وأوقات والأيام التي ظهرت فيها هذه الحوادث.

تدوين إذا ما كان هنالك شهود آخرون وأخرى في المكان.

تدوين ووصف شكل الحادثة التي حدثت.

تدوين المشاعر التي حُفِزت خلال الحادثة.

تدوين الأثر الذي تولد عن هذه الحادثة.

1.3.7 قنوات التبليغ

عند بناء آليات الاستجابة للشكاوى، علينا أولاً التفكير بالطرق أو القنوات المتاحة للتبليغ ومن المهم أيضاً التنويع فيها استجابة للاحتياجات المختلفة عند المُبْلِغين. سواء كانوا من الناجين والناجيات أو من الشهود.

تُعرف قنوات التبليغ على أنها الوسائل التي تتيحها المؤسسة أو المنظمة لمن يرغب بتقديم شكاوى سواء من خارج أو من داخل المؤسسة.

يمكن تصميم طرق التبليغ بالتشاور مع الفئات المجتمعية التي تدرج تحت إطار علاقات المؤسسة، ومع فئات من المجتمع الأعم.

لامركزية قنوات التبليغ

تحتاج المؤسسات التي تعمل في إطار دولي أو عابر للأوطان إلى التفكير بطرق تبليغ لا مركزية تُغطي مناطق عملها الجغرافية المختلفة. إذ يجب أن تكون تلك القنوات متاحة لتغطية جميع مناطق عمل المؤسسات. قد يكون ذلك عن طريق تعيين أكثر من نقطة تواصل للشكاوى الحساسة أو عن طريق تشكيل عدة لجان مختصة أو تشكيل لجنة واحدة تُمثل جميع المناطق الجغرافية. كما تعتبر لامركزية قنوات التبليغ مهمة للتأكد من تكييفها بحسب السياقات والظروف المختلفة كاختلاف القوانين أو اختلاف القدرة على الوصول لقنوات التبليغ أساساً.

قنوات التبليغ

من المهم أن يكون المسؤولون والمسؤولات عن استلام الشكاوى مؤهلين ومؤهلات ويمتلكون خبرة ومعرفة وشغف فيما يخص الاستجابة للشكاوى. تشمل تلك المؤهلات:

- القدرة على التحمل والتأقلم والتكيف للظروف المحيطة.
- القدرة على كسب ثقة الأشخاص وأن يكونوا محل ثقة ومتوافق عليهم.
- الوعي الذاتي والمسؤولية العاطفية والقدرة على التواصل.
- القدرة على الاستماع والاصغاء.
- القدرة على عدم إصدار الأحكام.
- القدرة على كتابة تقارير واضحة ودقيقة.

يجب أن يكون هنالك نقطة تواصل أو لجنة منتخبة متخصصة في الشكاوى الحساسة

التواصل البريدي أو الورقي

بينما قد لا تكون الخدمات البريدية فاعلة في أماكن عمل المؤسسات، ولكن من المهم إتاحة المجال للمبليغين والمبلغات لاستخدام الورقيات في الشكاوى. قد يكون ذلك من خلال ترك ورقة في مكتب اللجنة أو حتى الطلب من طرف ثالث إيصال أوراق لتلك اللجان.

وجهاً لوجه

من المهم إتاحة قنوات شكاوى تتيح للمعنيين والمعنيات تقديم بلاغات عن الممارسات المُسيئة مباشرة ووجهاً لوجه مع نقطة التواصل أو اللجنة المنتخبة للاستجابة لمثل تلك الممارسات.

عبر الهاتف

يمكن للمؤسسات استقبال الشكاوى عبر الهاتف، ويمكن تكريس خط ساخن لذلك يتيح للمشتكي أو المشتكية إيصال صوتهم بنسرية.

صندوق شكاوى

بالإمكان استخدام صندوق الشكاوى لاستقبال الشكاوى الخارجية أو الداخلية بشكل مجهول الهوية.

وسائل إلكترونية

قد يشمل ذلك بريد الكتروني، أو نموذج افتراضي عبر الإنترنت، أو رقم تواصل عبر تطبيق واتساب، كما توفر بعض الشركات المتخصصة بالحماية تطبيقات إلكترونية تسمح بالتبليغ بشكل مجهول الهوية.

إجراءات تشغيلية ضابطة لقنوات التبليغ

يعتمد اختيار قنوات التبليغ على حجم المؤسسة ونوعها وطبيعة عملها ومناطق عملها الجغرافية كذلك. تحتاج قنوات التبليغ إلى إجراءات تشغيلية ضابطة وواضحة، توفر إرشادات دقيقة ومفصلة حول كيفية تنفيذ العمليات والإجراءات المتعلقة في إدارة القنوات نفسها ولضمان اتساقها مع المبادئ الأساسية لإجراءات التبليغ. فعلى سبيل المثال من المهم وضع إجراءات ضابطة وواضحة تتعلق في كيفية نقل الشكاوى من الصندوق على سبيل المثال إلى المسؤولين والمسؤولات عن استلامها، دون المساومة على الحفاظ على الأمان والخصوصية والسرية.

2.3.7 استقبال البلاغات

بعد بناء قنوات التبليغ وتحديد الطرق الأنسب للتبليغ، يجب علينا التفكير في كيفية التعامل مع البلاغ والشكوى، وتحديد إجراءات تشغيلية تضبط مسار ومجرى العملية بأكملها.

في هذا القسم نوفر بعض الخطوات المبنية على أفضل الممارسات في الحقل فيما يخص تخطيط الاستجابة بعد استلام البلاغ.

بعد استلام الشكاوى



تعتمد الخطوات اللاحقة على نتائج عملية التحقيق التي يوفرها المحققون والمحققات إذا أثبتت عملية التحقيق حدوث إساءة يُنصح بالخطوات التالية

تحتاج جميع هذه الخطوات إلى إجراءات تشغيلية ضابطة تغطي جميع المراحل التي تمر فيها الشكاوى في المؤسسة.

يجب أن تضمن هذه الإجراءات الشفافية والخصوصية والأمان والحماية والمدة الزمنية التي تتطلبها الاستجابة.

بعد تحديد الإجراءات المُتبعة وتحديد الأشخاص أو اللجان أو الهيئات التي ستتولى التعامل مع الشكاوى، من المهم أن يتم إتاحة تلك الإجراءات التوضيحية للعملية للمشتكين والمشتكيات، لزيادة شعورهم-ن بالأمان والثقة ناحية منظومة الاستجابة للشكاوى في المؤسسة.

1.2.3.7 تدوين وتوثيق البلاغ

من المهم أن يحتوي تقرير الشكوى أو البلاغ على عناصر أساسية مهمة في عملية التوثيق وقد تكون مساعدة في عملية التحقيق لاحقاً، وبغض النظر عن نوعية الشكوى أو عن القرار المُتخذ فيما يخص التعامل معها، يجب كتابة تقرير لتوثيقها، فقد تكون مفيدة لنا في مراحل لاحقة.

نموذج تقرير الشكاوى الحساسة المتعلقة بالممارسات المسيئة للآخرين والأخرى

	اسم المشتكي-ة (اختياري)
	العنوان وتفاصيل التواصل
	العمر
	النوع الاجتماعي
اللجوء/النزوح/حالة الهجرة/الأوراق الثبوتية	الحالة القانونية
	اسم المعتدى عليهم-ن (اختياري)
	العنوان وتفاصيل التواصل
	العمر
	النوع الاجتماعي
اللجوء/النزوح/حالة الهجرة/الأوراق الثبوتية	الحالة القانونية
	هل وصلنا موافقة مستنيرة من المعتدى عليهم-ن؟
	تاريخ وقوع الحدث
	وقت وقوع الحدث
	مكان وقوع الحدث

حالة المعتدى عليهم-ن الجسدية

هل يوجد أي كدمات؟ جروح؟ أو نزيف؟

.....

حالة المعتدى عليهم-ن النفسية والعاطفية

كيف يمكن وصف حالة المعتدى عليهم-ن؟ هل يبدو عليهم-ن معالم صدمة أو توتر أو دُعر أو خوف؟

الشهود

هل كان هنالك أي شهود؟

نعم/لا

العنوان وتفاصيل التواصل

أسماء الشهود

وصف قصير للحادثة

.....

تفاصيل المُدعى عليه-ا

اسم الشخص المُدعى عليه-ا

توصيفه-ا الوظيفي

مكان عمل المُدعى عليه-ا

عنوان المُدعى عليه-ا

العمر

النوع الاجتماعي

وصف ملامح وشكل المُدعى عليه-ا

هل تدخلت أي أطراف أخرى في الحادثة؟

من تدخل؟ هل تدخلت الشرطة أو مؤسسة المُدعى عليه-ا أو العائلة أو الأصدقاء؟

وكيف كانت طبيعة التدخل؟

المساعدات

ما هي؟	نعم/لا	نوعية المساعدة
		هل تم توفير رعاية طبية للمعتدى عليهم-ن؟
		هل تم توفير دعم قانوني للمعتدى عليهم-ن؟
		هل تم توفير دعم مالي للمعتدى عليهم-ن؟
		هل تم توفير دعم نفسي اجتماعي للمعتدى عليهم-ن؟
		هل تم توفير أي دعم آخر؟ ما هو؟

ما هي الإجراءات الأمنية التي تم اتخاذها لحماية للمعتدى عليهم-ن؟

.....

من المسؤول-ة عن تطبيق خطة الحماية

هل يوجد أي معلومات مفيدة أخرى؟

.....

هل يرغب المُعتدى عليهم-ن بفتح تحقيق؟ ولماذا؟

اسم كاتب-ة التقرير

المنصب والمؤسسة

التاريخ

الوقت

الموقع

توقيع كاتب-ة التقرير

توقيع المشتكي-ة (في حال وجود موافقة مستنيرة)

2.2.3.7 تأكيد الاستلام

بعد تدوين وتوثيق الحالة يجب تزويد المعتدى عليهم-ن والمشتكين والمشتكيات بتأكيد على أن شكاوهم-ن قد وصلت وأنه سيتم التعامل معها بأسرع وقت ممكن. يكون تأكيد الاستلام بحسب نوعية القناة التي استخدمها المشتكون والمشتكيات، فقد تكون على شكل بريد الكتروني أو اخطار شفوي أو عبر الهاتف.

هذا ويمكننا في هذه المرحلة تحديد أولوية والمدة الزمنية اللازمة للتعامل مع الشكوى بحسب نوعها، ففي حالات الاعتداءات والتحرشات والاستغلال الجنسية تحديداً، يُنصح بأخذ تدابير خلال مدة زمنية تتراوح ما بين 24 و48 ساعة كحد أقصى. وقد تشمل هذه التدابير إحالة المُشتكى عليهم-ن إلى العمل من المنزل خلال فترة التحقيق أو توفير إجازات مأجورة للمعتدى عليهم-ن.

3.2.3.7 تحديد المخاطر

تعتبر عملية تقييم وتحديد المخاطر جزءاً أساسياً يجب تفعيله كعملية مستمرة خلال جميع الإجراءات التي تُعنى بالاستجابة للشكاوى وخصوصاً الحساسية منها. وفي هذه العملية من المهم إلى النظر إلى المخاطر من عدة زوايا وجوانب، فعلى سبيل المثال من المهم تحديد المخاطر التي قد تحدث بالمعتدى عليهم-ن والشهود وبالمؤسسات وبكل الأطراف المعنية التي قد تشمل العائلات أو الجيران وغيرهم-ن من أصحاب وصاحبات الشأن.

لتحديد المخاطر، من المهم النظر إلى المخاطر الجسدية والأمنية والعاطفية والمعنوية والصحية وغيرها.

ولكننا نقترح في هذه الأداة، تقييم المخاطر هذه على مستوى البنيويات والهيكلية وهرميات القوى.

نوعية الخطر	تجلياتها	احتمالية حدوثها	طرق مجابتهها
مخاطر سياسية	مثال: قد تتسبب الشكوى في ملاحظات سياسية تنال المشتكين والمشتكيات إذا كان المُعتدي-ة يمتلك سلطة سياسية.		
مخاطر اقتصادية	مثال: وجود مُعتدي-ة في مكان عمل المشتكين والمشتكيات قد يتسبب بأذيتهم-ن من خلال طردهم-ن من العمل وبذلك حرمانهم-ن من مصدر رزقهم-ن.		
مخاطر اجتماعية	مثال: قد يتعرض الناجون والناجيات للوصم بالعار في حال اشتكوا أو عُرف مصدر الشكوى		
مخاطر تكنولوجية	مثال: قد يتعرض الناجون والناجيات للتنمر أو الملاحقة الاللكترونية أو حتى الابتزاز بنشر صور أو فيديوهات.		
مخاطر بيئية	مثال: قد يتعرض الناجون والناجيات لأخطار بيئية تتعلق في مكان سكنهم-ن الجغرافي. فعلى سبيل المثال، إذا كان مكان السكن في جبل معزول عن الخدمات والمساعدة قد يكون الخطر المحقق بهم-ن أكبر.		
مخاطر قانونية	مثال: من الممكن استغلال القانون ضد المشتكين والمشتكيات ويمتلك بعض المعتدين والمعتديات حصانة قانونية قد تتعلق في حالة المواطنة. كما قد يتعرض المهاجرون والمهاجرات لملاحقة قانونية غير عادلة.		
مخاطر علاقاتية	مثال: قد تشمل هذه الوساطات والعلاقات سواء كانت قوة المعتدي-ة العلاقاتية بسبب القوة الاجتماعية التي قد يمتلكها، أو كانت مخاطر متعلقة بعلاقات المعتدى عليهم-ن.		

يجب علينا اجراء تحليل للمخاطر خلال كافة الخطوات التي نأخذها عن الاستجابة للبلاغات التي تعنى تحديداً في الشكاوى الحساسة.

عند اجراء هذا التحليل من المهم أن نوسع منظور فهمنا للمخاطر والتفكير والتشاور المستمر مع المبلغين والمبلغات والمعتدى عليهم-ن.

4.2.3.7 توفير المساعدة أو الإحالة

تترك الممارسات المسيئة من استغلال واعتداءات وتحرشات جنسية وتتمرأ أو استقواء أثراً مختلفاً على المعتدى عليهم-ن. وبسبب اختلاف الأثر بحسب موقعياتنا المختلفة، من المهم للغاية عند استلام البلاغات مركزة الناجين والناجيات أو المتعرضون والمتعرضات للإساءة.

تتطلب منا التعامل مع حالات الإساءات في المؤسسات خلق مسارات للإحالة تحتوي على قائمة من الخدمات التي يمكن توفيرها للمعتدى عليهم-ن.

وعلى ذلك علينا التفكير بأنواع مختلفة من الخدمات التي يمكن أن يحتاجها المعتدى عليهم-ن والشهود في بعض الأحيان، وقد تشمل تلك الرعاية الطبية والدعم النفسي والاجتماعي والدعم القانوني والحماية لضمان السلامة والأمان.

الدعم النفسي الاجتماعي	الرعاية الطبية
<p>يعتبر الدعم النفسي والاجتماعي مهماً للغاية للتعامل مع حالات الاستغلال والاعتداء والتحرش والمضايقات والاستقواء والتنمر سواء كان للإساءة طابعاً جنسياً أو لا.</p> <p>ويبدأ دورنا في توفير الدعم النفسي والاجتماعي من اللحظة الأولى التي نستلم فيها البلاغات. إذ يجب أن تكون استجابتنا حساسة نفسياً ومراعية للظروف الاجتماعية للمعتدى عليهم-ن.</p> <p>كجميع الخدمات من المهم للغاية التحقق من خدمات الدعم النفسي والاجتماعي لحساسيتها وأهميتها عند الاستجابة لحالات الإساءات وخاصة الجنسية منها.</p> <p>قد يحتاج البعض إلى خدمات نفسية واجتماعية بأشكال مختلفة وقد يتطلب ذلك منا توفير قائمة لمزودي ومزودات الخدمات، التي قد تشمل خدمات الاستشارة ودعم الناجين والناجيات والمؤسسات التي لديها إمكانية إدارة الحالات والمراكز المجتمعية التي قد توفر:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الدعم العاطفي والاستشارات النفسية السرية. ● الاستشارات الأسرية والتوسط بين أفراد الأسرة. ● المساعدة على الاندماج المجتمعي والمساعدة في سبل العيش. ● برامج تحسين المهارات وبرامج الدخل. 	<p>قد تشمل الرعاية الطبية قائمة محدثة للأطباء والطبيبات الذين واللواتي بإمكانهم-ن توفير رعاية طبية وخصوصاً في أماكن نزاع في حال عدم تواجد مستشفيات ومراكز طبية.</p> <p>من الخدمات الأساسية التي قد يحتاجها المعتدى عليهم-ن:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● علاج وإحالة الحالات التي تعاني من مضاعفات صحية قد تهدد الحياة. ● علاج أو منع ظهور التهابات منقولة جنسياً. ● الإجهاض الآمن في حالات الحمل غير المرغوب فيه. ● وسائل منع الحمل في حالات الطوارئ. ● علاج الجروح والإصابات. ● الاستشارات الداعمة. ● القدرة على الإحالة لخدمات دعم اجتماعي ونفسي. <p>من المهم التركيز على خدمات الصحة الإنجابية البديلة، فعلى سبيل المثال في بعض الدول الناطقة باللغة العربية يعتبر الإجهاض غير قانوني، وقد لا تتوفر حبوب منع الحمل التي تستخدم في حالات الطوارئ.</p> <p>ننصحكم-ن باللجوء إلى مشروع الألف في لبنان إذا وجدتم-ن أنفسكم-ن بحاجة إلى نصائح بديلة.</p>

مقترح

قد تتمكن بعض المؤسسات في أماكن تواجهها من التحالف مع قوى اجتماعية مؤثرة على الأرض مثل المخاتير أو بعض ذوي أو ذوات النفوذ المحلي، وقد تتمكن تلك الجهات كذلك من توفير احتياجات اجتماعية مثل التوسط مع أفراد الأسرة أو توفير أماكن ومساحات آمنة أو تلبية احتياجات أخرى قد تكون تلك مالية أو اقتصادية.

الحماية والأمان

يحتاج غالب المعتدى عليهم-ن إلى تأكيدات على توفير الحماية لهم-ن وأشعارهم-ن بالأمان. وقد يكون ذلك على سبيل المثال عرض إجازات عمل أو توفير مساحة أمان في مكان العمل أو التأكيد لهم-ن على الأمان الوظيفي. وقد يحتاج البعض إلى خدمات تضمن الحماية والأمان لهم-ن عدا عن إجراءات الأمان والحماية المطلوبة من المؤسسة أو الجهة التي استلمت الشكوى.

قد تشمل خدمات الحماية والأمان مؤسسات ومجموعات دعم الناجين والناجيات والمشتكين والمشتكيات والمراكز التي توفر:

- الملاجئ الآمنة.
- المساعدة على النقل أو الانتقال أو تغيير مكان السكن.
- برامج حماية الشهود.
- فاعلي وفاعلات الخير القادرين والقادرات على توفير دعم مالي للسكن.

كما يجب أن ترافق سياسات الحماية سياسات تتعلق تحديداً بحماية المبلغين والمبلغات التي تسمى عادة whistle-blowing policy.

بينما يجب أن تكون مسؤولية الحماية وضمن الأمان مسؤولية قطاع الأمن في المنطقة، إلا أننا وجدنا أن هذه المسؤولية نادراً ما تُلبى في الدول الناطقة باللغة العربية.

الدعم القانوني

بينما يعتبر الدعم القانوني أساسياً عند الاستجابة لبعض الإساءات، إلا أنه في غالب اطارات الدول الناطقة باللغة العربية عادة ما يكون القانون مجحفاً بحق المعتدى عليهم-ن. فعلى سبيل المثال، يتمكن المعتدون والمعتديات من استخدام قوانين التشهير والقذف والذم لتسكيت ضحاياهم-ن، كما لا يخدم القانون الذي يخفف العقوبة عن المُغتصب إذا ما عرض الزواج على ضحيته الناجين والناجيات. وفي بعض الدول يتم التعامل مع حالات الاغتصاب ضد الرجال، وخصوصاً تلك التي تتضمن إيلاج على أنها "ممارسة جنسية خارجة عن الطبيعة" ويُجرم فيها المُعتدى عليه.

ولهذا السبب يجب أن يكون الدعم القانوني الذي يتم توفيره للشهود أو المبلغين والمبلغات أو المُعتدى عليهم-ن مُحيطاً بتلك الإشكاليات والعقبات القانونية التي قد تتسبب بأذى.

يجب أن تشمل منظومات الإحالة دعماً قانونياً، قد يكون على شكل عيادات قانونية ومجموعات دعم الناجين والناجيات والبرامج التي توفر:

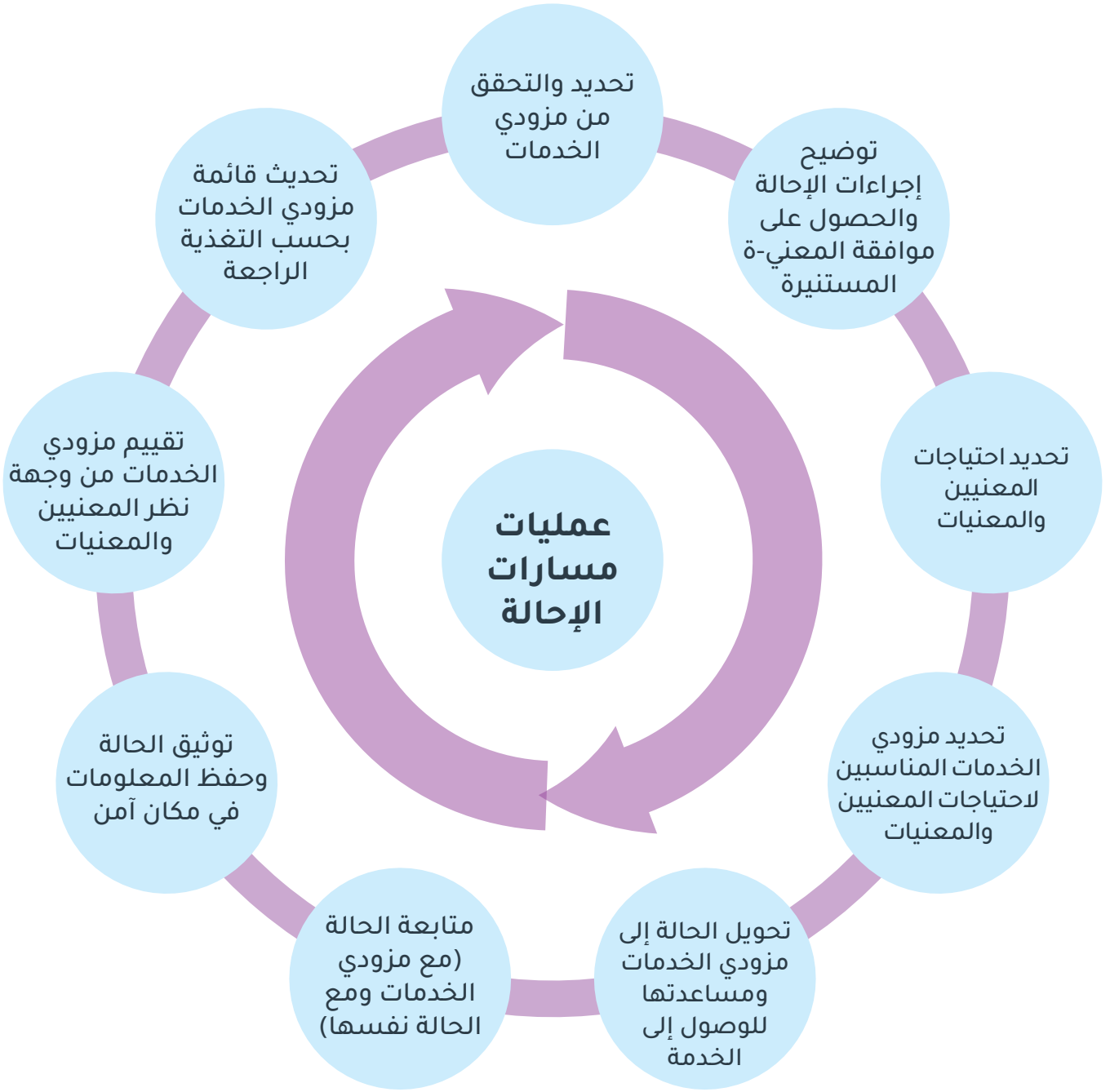
- زيادة الوعي القانوني للناجين والناجيات والمشتكين والمشتكيات عن حقوقهم-ن أو عدم توفرها تحت إطار القانون.
- خدمات سرية وخاصة عن الخيارات والحقوق القانونية، أو عدم وجودها.
- التمثيل القانوني للناجين والناجيات والمشتكين والمشتكيات والشهود.

مركزة تجربة المُعتدى عليهم-ن

- يحق للمعتدى عليهم-ن الشعور بالأمان والكرامة خلال العلاج والرعاية. كما يحق لهم-ن التمتع بالخصوصية والسرية والوصول لعدالة.
- يجب أن يتم بناء منظومة الدعم والمساعدة بحسب احتياجات الأشخاص المختلفة بحسب أعمارهم-ن وخلفياتهم-ن ونوعهم-ن الاجتماعي واحتياجاتهم-ن الخاصة وقابلياتهم-ن المختلفة.
- ينبغي أن تكون الرعاية المقدمة للمعتدى عليهم-ن ملتزمة بمبدأ "لا ضرر ولا ضرار" والخصوصية والأمان وعدم التمييز.
- ينبغي إتاحة المجال للمعتدى عليهم-ن بتقرير المصير.
- من حق المعتدى عليهم-ن والمشتكين والمشتكيات الحصول على معلومات تتعلق في الخدمات التي سيتم تقديمها لهم-ن وفي الإجراءات التي سيتم اتباعها.
- من حق المعتدى عليهم-ن تحديد نوعية المساعدة التي يحتاجونها.

إجراءات تشغيلية لضبط منظومات ومسارات الإحالة

- **معايير تقديم المساعدة:** من المهم أن يكون عرض المساعدة جزءاً أساسياً عند استلام شكوى حساسة. ويجب أن يُلحق مع سياسات الحماية معايير توفير الدعم والخطوات التي يجب اتباعها خلال عملية الإحالة وتفاصيل مسار الحالة. من المهم السماح بالمرونة فيما يخص توفير الدعم، يتطلب منا توفير الدعم بشكل عادل تحليلاً للقوى وخصوصاً تلك التي ترتبط بموقعيات وظروف المُعتدى عليهم-ن وترتبط كذلك بالأثر الواقع عليهم-ن بسبب الإساءة.
- **التحقق من مزودي ومزودات الخدمات:** يجب أن تتوفر لدى المؤسسات قائمة محدثة بتفاصيل مزودي الخدمات، والذين من المُفضل أن يَمروا بعملية تحقق من كفاءتهم وأهليتهم وأخلاقياتهم والمعايير الضابطة لعملهم-ن. إذ يتعرض المُعتدى عليهم-ن أحياناً إلى إساءات من قبل مزودي الخدمات.
- **إجراءات الموافقة المستنيرة:** لكي يتم توفير الدعم من خلال مسارات الإحالة، على من يستلم الشكوى التأكد من أن المُعتدى عليهم-ن على معرفة تامة عن نوعية الخدمات التي تمت إحالتهم-ن لها وأنهم-ن موافقون وموافقات على إحالتهم-ن لتلك الخدمات بعد تعريفهم-ن بتفاصيلها. قد يتطلب ذلك تزويد المُعتدى عليهم-ن بكتيبات أو نشرات عن مزودي الخدمات وقد يتطلب ذلك منا توثيق موافقتهم-ن على الإحالة.
- **إجراءات تقييم المخاطر:** يجب تقييم المخاطر التي قد يتعرض لها المُعتدى عليهم-ن وعائلاتهم-ن وشبكاتهم-ن الاجتماعية من خلال عملية الإحالة بحد ذاتها. فقد يتسبب ضعف الخدمات بأذى بشكل أو بآخر وقد يكون موقع مزودي الخدمات والوصول إليه خطراً بحد ذاته.



ملاحظة: تحتاج جميع عمليات مسارات الإحالة إلى إجراءات ضابطة.

يجب تقييم مزودي الخدمات بحسب المعايير الأساسية الواردة في القسم

.1.7

3.3.7 الاستجابة والتحقيقات

بينما تتطلب جميع الشكاوى منا تدوينها وتوثيقها وإحالة المعنيين والمعنيات للدعم والمساعدة التي يحتاجونها، قد لا تتطلب جميعها فتح تحقيقات، إذ ينبغي أن يتاح للمُعْتدى عليهم-ن تحديد وتقرير الخطوات اللاحقة.

ملاحظة: لا يرغب الجميع في فتح تحقيقات إذ قد يفضل بعض الناجون والناجيات توثيق عددٍ من الحوادث كوسيلة لإثبات الإساءة على المدى الطويل وخصوصاً إذا شعروا أو شعرن أن الظروف لن تكون في صالحهم-ن عند التحقيق.

1.3.3.7 التحقيقات

تعتبر عمليات وإجراءات التحقيق جزءاً أساسياً من منظومات الاستجابة لاتهامات الاستغلال والإساءة والتحرش الجنسي، إذ توفر عمليات التحقيق دليلاً بأن المؤسسة قد تعاملت مع الاتهامات واتخذت التدابير والإجراءات التصحيحية اللازمة.

بعد التأكد من رغبة المُعْتدى عليهم-ن من المضي قدماً نحو التحقيق، من المهم الاستعانة بمختصين ومختصات في مجال التحقيق ومتخصصين بنوعية الإساءة التي تم التبليغ عنها. قد لا تحتاج بعض الشكاوى إلى محققين ومحققات مختصين ومختصات، ولكن من المهم ألا يكون لدى الأشخاص الذين يتم تعيينهم-ن أي مصالح قد تتضارب مع مسار التحقيق.

خلال فترة التحقيق يجب اطلاع الناجين والناجيات والمشتكين والمشتكيات على مسار عملية التحقيق بشكل دوري.

ينبغي اختيار لجنة التحقيق بحسب المعايير الأساسية التالية:

المهنية: أن يكون المحققون والمحققات قادرين وقادرات على ممارسة الحكم السليم في سلوكياتهم-ن المهنية.

المسؤولية: أن يكون المحققون والمحققات جديرين وجديرات بالثقة أي يمكن الاعتماد عليهم-ن ومسؤولون ومسؤولات عن نتائج التحقيق.

الأهلية أو الكفاءة: أن يكون لديهم-ن الخبرة الكافية في اجراء المقابلات والتحقيقات المتخصصة بالانتهاكات التي تم تقديم البلاغ عنها، والمعرفة السياقية والحساسية الهيكلية الكافية. قد تحتاج بعض التحقيقات متخصصين ومختصات في مجالات معينة مثل الطب التشريحي وعلم النفس والقانون.

الاستقلالية: ألا يكون لدى المحققين والمحققات أي مصالح قد تتضارب مع مجرى التحقيق والقضية.

من المهم اختيار المحققين والمحققات من خلفيات أكاديمية ومهنية متنوعة. ومن المهم جداً أن يكون لديهم خبرة واسعة في إجراء المقابلات، حتى وإن كانت ضمن مهامهم-ن الأخرى (على سبيل المثال، كمستشارين قانونيين، إخصائي موارد بشرية، مستشارين وما إلى ذلك). إضافة إلى ذلك يجب أن يكونوا على قدر عالي من الوعي على سياسات المنظمة فيما يتعلق بالاستغلال والانتهاك الجنسي، والموارد البشرية والحماية وغيرها من السياسات ذات الصلة.

من المفضل أن يكون طاقم التحقيق مكون من أفراد من نفس المجتمع. ومن الأفضل أن يتكلم طاقم التحقيق لغة المجتمع المحلي كذلك.

أهداف التحقيقات:

- التحقق من حدوث الإساءة،
- التحقق من وعي المُعتدي على حجم الضرر والإساءة،
- التحقق من المُسببات الجذرية للإساءة،
- التحقق من المنظومات التي كان بإمكانها منع حدوث الإساءة،
- التحقق من الظروف التي قد تعيق تطبيق إجراءات تصحيحية،
- استنتاج توصيات تتعلق في السياسات والإجراءات والعمليات التي تسمح بحدوث الاستغلال،
- استنتاج توصيات تتعلق في الخطوات اللاحقة التي يجب على المؤسسة اتباعها.

أنواع أدلة التحقيقات:

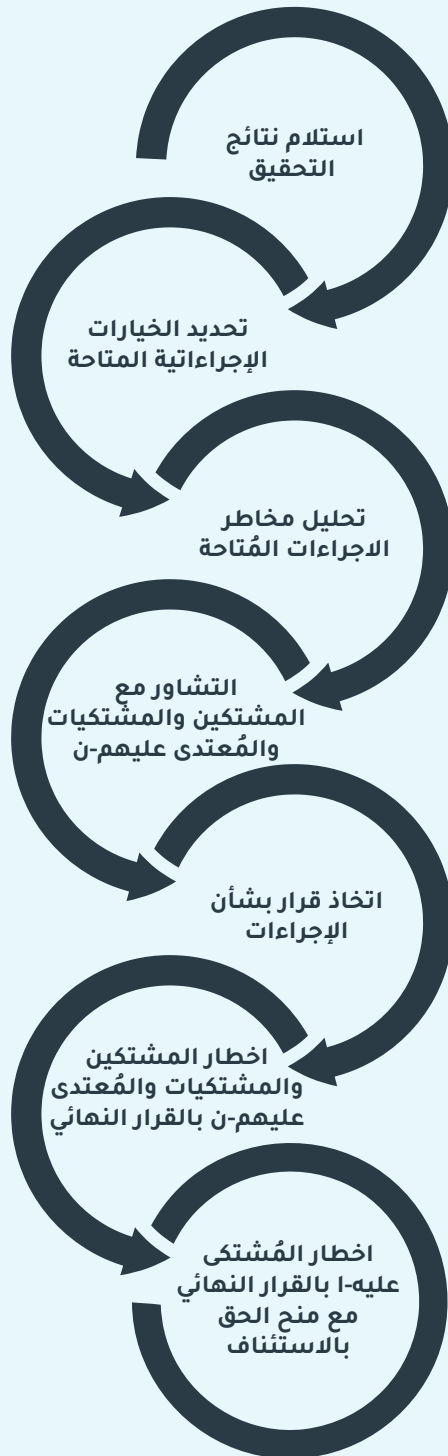
- الشهود: تعتبر الشهادات من أول الأدلة التي يتم جمعها خلال التحقيق، إذ بإمكان الشهود في بعض الأحيان تفنيد أو إثبات وقوع الحدث دون الحاجة إلى اللجوء لأدلة مادية.
- الأدلة المادية: تشمل الأدلة المادية أشكال مختلفة قد تكون على شكل صور أو فيديوهات أو رسائل أو تسجيلات صوتية. وينبغي حفظ هذه الأدلة بشكل يتطابق مع أفضل ممارسات حفظ الأدلة.
- الأدلة الطبية: نادراً ما يتم اللجوء إلى الأدلة الطبية وتعتبر تلك في الكثير من الأحيان غير ضرورية عند توفر الشهادات والأدلة المادية. يفضل البعض عدم اللجوء إلى المنظومة الطبية لحفظ الكرامة الجسدية للمعتدي عليهم-ن.

ملاحظة: لا يقوم المحققون والمحققات بتنفيذ عقوبات أو تطبيق إجراءات تصحيحية، فهذه مسؤولية المؤسسة أو المنظمة أو المبادرة.

2.3.3.7 الإجراءات التصحيحية والتعلم

بعد صدور نتائج التحقيق، ينبغي على المؤسسات اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة للتعامل مع المُشتكى عليه ومع المشتكين والمُشتكيات والمُعْتدى عليهم-ن بالتشاور معهم-ن للوصول إلى قرارات تُركز مصلحتهم-ن ورغباتهم-ن.

يوضح الرسم أدناه العملية التي من المفضل اتباعها بعد استلام إجراءات التحقيق.



تتطلب هذه العملية عدداً من الإجراءات الضابطة والتي يجب أن تكون متوفرة لدى المؤسسات لكي تتمكنها من تطبيق استجابة ملائمة لنوع الإساءة وتُمرکز الناجين والناجيات في الوقت ذاته، ويتطلب ذلك وجود لائحة للإجراءات التصحيحية وتحديد العقوبات المترتبة على المُعتدي أو المُعتدية بحسب نوع ودرجة الانتهاك وأثره على المُعتدي عليهم-ن.

مثال لائحة إجراءات تصحيحية:

الاستمرار في المخالفة	العقوبات بالترتيب الزمني بحسب التكرار			نوع الانتهاك
	ثالث	ثاني	أول	
مخالفات تتعلق بالاستغلال				
فصل من العمل مع الاحتفاظ بالحقوق الواردة في العقد	انذار نهائي	لفت نظر كتابي	تنبيه شفهي	استغلال الكدح
			فصل من العمل دون أي من الحقوق الواردة في العقد	استغلال الموارد المالية (الاختلاس)
مخالفات تتعلق بالتحرشات والمضايقات				
	فصل من العمل دون أي من الحقوق الواردة في العقد	انذار نهائي	لفت نظر كتابي	مضايقة لفظية
			فصل من العمل دون أي من الحقوق الواردة في العقد	مضايقة جنسية-جسدية

أمثلة على إجراءات ضابطة:

- تحليل مخاطر الإجراءات التصحيحية التي من المفضل اتخاذها.
- إجراءات توثيق النتائج والإجراءات وعملية التعامل مع الشكوى بأكملها.
- إجراءات تحديد من يجب اعلامهم-ن بالنتائج النهائية.
- إجراءات ضابطة للتواصل حول القضية التي تم التحقيق فيها.
- لائحة إجراءات تصحيحية للسلوكيات المسيئة، التي قد تتضمن الإنذار أو الطرد وغيرها.
- إجراءات ضابطة لعملية التعلم.

يجب ألا تقتصر الاستجابة على عقاب المُشتكى عليه إذا ثبت انتهاكه، وإنما يجب أن تؤدي إلى مراجعة منظومة المساءلة في المؤسسة أو المبادرة أو المنظمة.

3.3.3.7 المسؤولية المجتمعية

يشكل التعامل مع الممارسات المسيئة في المؤسسات تحدياً كبيراً ويعتبر عمليةً صعبة، ولكنه يوفر فرصة للتعلم للمؤسسات والمنظمات والمبادرات التي تستجيب مع تلك الحالات ويوفر فرصة لتبادل تلك المعرفة مع غيرها. من الأمثلة الجيدة والتي زودت فرصة للتعلم، تجربتان مر فيهما [مركز بلادي للحقوق والحريات ومؤسسة حرية الفكر والتعبير](#) في مصر. بعد استجابة المؤسسات لشكاوى، نشرنا بيانين يوضحان فيه العملية التي تمت إجراؤها للتعامل مع حالات تحرش (للاطلاع على البيانات يمكنكم-ن النقر على الروابط أعلاه).

طروحات بديلة للاستجابة

8

بينما استعرضت الأقسام السابقة الإجراءات والعمليات اللازمة لبناء منظومات حماية في المؤسسات، إلا أننا واعيات أيضاً على أن هذه الإجراءات في بعض الأحيان ولأسباب متعددة قد نخذلنا عند محاولة الاستجابة لحالات الاستغلال أو الاعتداءات أو التحرشات أو المضايقات جنسية كانت أم لم تكن. حاولنا كذلك في الأقسام السابقة أن نُلقي الضوء على بعض الفجوات التي تظهر أحياناً في إطارات الحماية السائدة، ولكن مع ذلك وجدنا أن طرح طرق استجابة بديلة أمرٌ في غاية الأهمية وخصوصاً في الظروف التي لا تسمح لنا في تطبيق الإجراءات أو في حال عجز الإجراءات عن توفير استجابة كافية. ومن المهم الإشارة إلى أنه لا يوجد طريقة واحدة يمكن اعتبارها "صحيحة" يمكن تطبيقها في كل الحالات وفي كل المؤسسات، فالمرونة والتفكير خارج الصندوق عند اختيار طرق الاستجابة ضروريان لأخذ جميع حيثيات الأمور في عين الاعتبار.

بالإضافة إلى ذلك، لا يمكننا دوماً الاعتماد على "الخبراء والخبيرات" أو "القانون" أو "المنظومات التقليدية" للتعامل مع هذه الحالات، إذ تدعونا هذه الطرق البديلة، التي لا تتطلب مؤهلات تعليمية، إلى التعامل مع الإشكاليات بشكل جذري يُركز سلامة الناجين والناجيات وإصلاح المجتمع ككل. كما تدعونا هذه الطرق البديلة إلى التعامل مع المعتدين والمعتديات بشكلٍ يهدف إلى تصحيح سلوكياتهم-ن بدلاً من فرض العقوبات وحسب، وكأن تغيير هذه السلوكيات لأولئك أمرٌ مستحيل. تجدر الإشارة إلى أهمية كتاب "تبدأ الثورة من المنزل" الذي ساهم في كتابته عدد من النسويات الملونات والذي أعاننا بشكل كبير في التفكير في الطروحات البديلة وصياغتها في هذا القسم.

بالإضافة إلى تلك الارشادات والنصائح المستوحاة من كتاب "تبدأ الثورة في المنزل"، في القسم الفرعي الثاني نتطرق إلى ممارسات نرى أنها في غاية الأهمية على المستوى الوعي الذاتي والفردي والتي إذا تمكنا منها ستساعدنا في طرق الاستجابة. كما نرى في القسم الفرعي الثاني أيضاً مواضيع مهمٌ طرحها في المؤسسات وجعلها جزءاً من التدريبات التي يتم توفيرها للعاملين والعاملات كإجراءات احترازية عندما نفكر في مسائل الحماية، إذ تساعدنا هذه الأدوات على تجنب ممارسات مؤذية والاستجابة لها وتزويد من وعينا الذاتي الذي يؤثر بشكل كبير على مستوى العلاقات في المؤسسات، ويؤثر بالتالي على التغيير المجتمعي ككل.

تهدف الأقسام الفرعية التالية إلى:

- توفير طروحات مجتمعية عامة للتعامل مع الممارسات المُسيئة في حال صعوبة أو عدم توفر أو انعدام عدالة المنظومات القانونية التي نخضع لها.
- توفير طروحات بديلة للتصدي ومجابهة الممارسات المُسيئة في السياقات التي يصعب تطبيق الإجراءات فيها.
- توفير طروحات فكرية بديلة وغير مُكلفة يمكن للمؤسسات والمبادرات اللجوء لها عند الحاجة وعندما تعجز الإجراءات المتوفرة عن التصدي للممارسات المُسيئة.
- توفير أدوات وتقنيات ذاتية تعيننا على المستوى النفسي والعاطفي عند التعامل مع الممارسات المُسيئة في المؤسسات وفي حياتنا اليومية وممارساتنا الحميمة.

1.8 طروحات بديلة- "تبدأ الثورة من المنزل"

1.1.8 إعطاء الأولوية في تقرير المصير للمُعْتدى عليهم-ن

عندما نسمع عن حالات الاستغلال والاعتداءات والتحرشات، وخصوصاً الجنسية منها، تتوارد في ذهننا مجموعة من الصور النمطية المتعلقة في الناجين والناجيات، وقد تشمل هذه الصور النمطية توقعات أو افتراضات عن شكل العدالة التي يرغب فيها الناجين والناجيات، وقد تشمل تلك الصور النمطية أيضاً تشيئ الناجين والناجيات والتعامل معهم-ن كأنهم-ن أرقام وحالات. ولذلك من المهم على الدوام فسح المجال للناجين والناجيات لتقرير مصيرهم-ن، بغض النظر عن رغباتنا الخاصة. فعلى سبيل المثال، قد لا يرغب البعض باتخاذ أي إجراءات ومواقف ناحية المعتدين والمعتديات، بينما قد يرغب البعض الآخر بمعاوية المعتدين والمعتديات، ويحتاج البعض اعتذاراً وقراراً منهم-ن بالأذى. كما قد يرغب البعض بالتدخل بكافة تفاصيل الاستجابة والمساءلة ويفضل الآخرون والأخريات أن يتم التعامل مع الموقف أو الحادثة بعيداً عن تدخلهم-ن.

ولذلك يجب علينا عن الاستجابة لهذه الحالات عرض جميع الخيارات المتاحة والمخاطر وأدوات الاستجابة، لكي يتمكن الناجون والناجيات من تقرير مصيرهم-ن وهم-ن على علمٍ بكل حيثيات الموقف. ومن المهم عند عرض تلك الخيارات أن نعبر عن تضامن واضح وتعاضد نسوي فعال وأن نعبر عن التزامنا بدعم المعتدى عليهم-ن وحتى لو استلزم ذلك تحدي التخوفات الاجتماعية التي قد تشمل الوصم ولوم الضحية وغيرها. هذا وقد نجد أنفسنا في ظروف تختلف مبادئنا وقيمنا مع الناجين والناجيات، ولكن مع ذلك علينا تجنب محاولة اقناعهم-ن أو الضغط عليهم-ن أو الفرض أو التصرف دون إذني صريح منهم-ن. ويتطلب ذلك منا العزوف عن اسقاط تجاربنا ومشاعرنا وقيمنا ومبادئنا وتحيزاتنا المبطنة والصريحة عليهم-ن وعلى الموقف بشكلٍ عام. فالناجين والناجيات هم-ن أدرى بحجم الأثر منا

نحن المستمعون والمستمعات. وكما أشرنا سابقاً، من المهم إعطاء الأولوية للناجين والناجيات في تقرير المصير في كافة مراحل التعامل مع الحالة، بدءاً من استقبال الشكوى إلى الإجراءات التصويبية.

2.1.8 التخطيط الآمن

بالإضافة إلى التفكير بطرق لتوفير السلامة والأمان والحماية بشكل تقليدي، فإن علينا التفكير بالسلامة والأمان من النواحي العاطفية والمعنوية التي تخص الناجين والناجيات ومجتمعاتنا ككل. فعند بناء خطط للسلامة والأمان علينا أن نفكر في النقاط التالية:

- كيف سيتصرف المُسيء والمُسيئة عندما يتم مواجهتهم-ن بالإساءة؟
- كيف يمكننا العمل معاً لتعطيل استراتيجيات المعتدي أو المعتدية؟
- بينما لا يمكننا التحكم بعنف المعتدي والمعتدية، يمكننا السيطرة على الاستعداد والتحضير للاستجابة له.
- تنبيه أفراد المجتمع من احتمالية وإمكانية حدوث الضرر أو الإساءة.
- تبليغ المعنيين والمعنيات بخطة الاستجابة.
- **تحليل القوى** التي يمتلكها جميع الأطراف المعنية وخصوصاً المعتدين والمعتديات لكي نتمكن من تحضير استجابة ملائمة.

3.1.8 التفكير بحذر

عند التخطيط للاستجابة من المهم للغاية تحليل عواقب ومخاطر الاستجابة بحد ذاتها، عدا عن تحليل قوة المعتدين والمعتديات، فقد يكون للطرق التي نختار أن نستجيب من خلالها عواقب على أطراف أخرى وعلى المجتمع ككل. ويتطلب ذلك منا المرونة في خطة الاستجابة وتنفيذها، فقد تجربنا الظروف المحيطة أحياناً على تعديلها أو تغييرها كلياً أو تغيير الخطة الزمنية لتنفيذ الاستجابة. ولذلك من المهم أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

- هل ستؤثر استجابتي سلباً أم إيجاباً على المجتمع عامة على المدى البعيد؟ وكيف ستؤثر استجابتي على المجتمع عامة على المدى القريب؟
- هل ستؤثر استجابتي على أفراد آخرين وأخرى في المجتمع؟
- هل هذه الخطة هي الأكثر ملاءمة لسلامة المجتمع؟
- هل يمكن تحديد هويات المعتدي عليهم-ن من خلال خطتي؟ وما العواقب التي قد تنجم عن الإفصاح عن هويتهم-ن؟
- هل ستؤدي خطتي إلى عزل المعتدي عليهم-ن؟
- هل ستعرض خطتي عائلات المعتدين والمعتديات لخطر؟
- هل ستعرض خطتي أيّاً يكن لخطر؟

4.1.8 أنسنة الأطراف المعنية

نشعر بالغضب عادة عند سماعنا عن حالات إساءات وعنف مجتمعي، ويعتبر هذا الغضب شرعياً للغاية، ولكن عند التعامل مع هذه الحالات يجب علينا ألا ننسى أن علينا أنسنة جميع الأطراف المعنية في القضية، ويشمل ذلك المعتدى عليهم-ن والمعتدين والمعتديات والذين واللواتي كان بإمكانهم-ن منع الضرر من الحدوث والمجتمع. يعتبر تجريد الأشخاص من إنسانيتهم-ن بغض النظر عن شكل تورطهم-ن في القضية له تداعيات مجتمعية عامة تُعزز من قدرة المنظومات القمعية على الاستمرار. غالباً ما تتعامل المنظومات العقابية مع المعتدين والمعتديات وخصوصاً أولئك الذين ينتمون لفئات مجتمعية مُهمشة بشكل شديد وقاسي، ويفلت من العقاب المنتهكون والمنتهكات أصحاب وصاحبات السلطة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، تستضعف منظومة الدولة والشرطة المجتمع الأسود، وتعاقب المُعنفين المجتمعيين من الرجال السود، ولا تتطرق لأولئك الذي يقومون بجرائم على نطاق واسع، فحتى مع ثبوت التحرش والاعتداءات على الرئيس السابق ترامب تمكن من الإفلات من العقوبة في بلد يدعي وجود حكم القانون فيما يخص الجرائم ذات الطابع الجنسي. إذا ركزنا على عقاب المعتدي والمعتدية فقط، دون التفكير في طرق بديلة، فإننا بشكل أو بآخر نتملص من مسؤوليتنا المجتمعية ونتهرب من ممارسة المساءلة الذاتية، التي تتطلب منا الوعي على مساهمتنا في استمرار العنف المجتمعي.

هذا ولا تعني أنسنة جميع الأطراف المعنية اعفاء المنتهكين والمنتهكات من عواقب أفعالهم-ن المسيئة، وإنما تعني أن نتعامل معهم-ن كبشر، متورطين في شبكات من العلاقات، تتأثر بتصرفاتنا واستجابتنا للعنف الذي قاموا فيه. فعلى سبيل المثال، من المهم التفكير في العائلات والمقربين والمقربات من المنتهك أو المنتهكة وعدم تعريضهم-ن لخطر أو اقصائهم-ن أو التسبب بضرر أو أذى لهم-ن. فعلى سبيل المثال، في حالات فضح متحرشين ومتحرشات وخصوصاً من المناطق الناطقة باللغة العربية، يتم اقصاء وأحياناً الانتقام من عوائلهم-ن وتعريضهم-ن لأشكال مختلفة من العنف. وعلى ذلك تعني الأنسنة أن نكون قادرين وقادرات على أخذ الأبعاد الإنسانية لحياة المعتدين والمعتديات في عين الاعتبار، إذ أنهم-ن بشكل أو بآخر جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا التي نسعى إلى تغييرها.

5.1.8 التنظيم الجماعي للقيام بعمليات المساءلة

تساعدنا الاستعانة بالغير وطلب المساعدة والمشاركة على الاستجابة بشكل ملائم، فمن شأنها أن تجنبنا الاحتراق المهني أو ردود الأفعال المجتمعية العنيفة. كما تمكننا من الاستفادة من الدروس المستفادة والخبرات والموارد المجتمعية المتوفرة خارج إطار عملنا أو مؤسساتنا. هذا ويؤدي التنظيم الجماعي إلى بناء مجتمعاتنا بشكل أقوى ويحد من العزلة، مما يساعدنا بشكل أو بآخر على منع العنف الجنسي والحد من انتشاره.

6.1.8 فهم وتحليل مشترك للعنف الجنسي

بينما تختلف تعريفات العنف والإساءة بين المؤسسات أحياناً، يختلف الفهم المجتمعي للعديد من هذه المصطلحات بشكل كبير. يعين هذا الاختلاف في الفهم في الكثير من الأحيان المعتدين والمعتديات على تجنب اللوم وأخذ المسؤولية على أفعالهم-ن. وبالإضافة إلى التفاوت في فهم الممارسات المسيئة نلمس أيضاً اختلافات في كيفية فهم الرضى والقبول والأذى والأثر والمساءلة وغيرها. ولذلك من المهم عند التعاون على مجابهة العنف المجتمعي الجنسي، وغيره في أحيان، التوافق على هذه الجزئيات والتفاصيل المتعلقة بفهمنا المختلف للمصطلحات الأساسية التي نستخدمها خلال استجابتنا للعنف المجتمعي بكافة أشكاله.

فعلى سبيل المثال، يمكننا التفكير بمصطلحات مثل اللوم والمسؤولية بأشكال مختلفة، ويمكننا التعمق في على من تقع مسؤولية العنف. إذ يعتقد البعض أن أفعالنا تستحق اللوم أو الاطراء بغض النظر عن نوايانا أو دوافع عقلنا الباطن. ويعتقد البعض الآخر أننا إذا لم نكن واعين وواعيات على عواقب أفعالنا، لا يمكن إلقاء اللوم عليها (ماريون سمايلي، 1992). كما قد يتعلق ذلك بفهمنا لحرية الإرادة، إذ يؤمن البعض أن نوعية ارادتنا تحدد إذا ما كنا نستحق اللوم أم لا. من وجهة نظر الكاتبات تقع المسؤولية على جميع من كان بإمكانهم-ن منع الضرر أو الحد منه أو من انتشاره. كما نعتبر أن لكل شخص منا حرية إرادة بغض النظر عن نوعها ولذلك لا نعتبر الضرر أو الأذى مشكلة شخص واحد بل هي انعكاس لمجتمعاتنا.

7.1.8 الوضوح وتحديد الأهداف

عند الاستجابة لحالات العنف الجنسي وغيرها كذلك من الإساءات من المهم للغاية تحديد الغاية المرجوة من عملية الاستجابة والتي تتضمن التعامل مع المعتدي أو المعتدية بدقة ووضوح. ويعني هذا الوضوح أن نحدد المطالب الملقاة عليهم-ن والإجراءات التي سيتم أخذها ضدهم-ن، لكي تكون رؤيتنا واضحة وغير مبهمه.

ومن الأسئلة التي قد تساعدنا على الوضوح:

- هل تعني المساءلة توفير العلاج النفسي للمعتدي أو المعتدية؟
- هل تعني المساءلة الاعتراف بالمسؤولية من قبل المعتدين والمعتديات؟
- هل تعني اعتذاراً شخصياً أو علنياً؟ هل نطالب بتغييرات في التصرفات؟
- هل تعني الاستجابة تقويض قوة المعتدين والمعتديات بغض النظر عن شكل هذه القوة؟ قد تكون تلك القوة منصبية في مكان العمل، أو اقتصادية وقد تكون كذلك اجتماعية تعطيهم-ن حصانة.

8.1.8 الشفافية مع المعتدين والمعتديات

تشغلنا عملية الاستجابة في بعض الأحيان وتجعلنا نغفل عن أهمية تبليغ المعتدين والمعتديات بنتائج عملية الاستجابة والمطالب التي نتوقعها منهم-ن. فعلى سبيل المثال، لا يمكننا اعتبار التعيب والتعير العلني دون توضيح مطالبنا من المعتدين والمعتديات وسيلة مجدية ولا تعترف هدفاً ولا مطلباً في حد ذاته. بينما قد تكون وسيلة مجدية في بعض الأحيان، لا هدفاً، مثلاً إذا كان المعتدين والمعتديات يمتلكون مكانة اجتماعية تسمح لهم-ن بسوء استخدام سُلطتهم-ن على الغير، في أحيان أخرى نجد أنها تزيد من عزلة الناجين والناجيات وتتسبب برودة فعل مجتمعية عكسية، وقد تدفع المعتدين والمعتديات نحو الانتقام أو التشهير بالناجين والناجيات. كما يعتبر تبليغ المعتدين والمعتديات بمطالب عملية الاستجابة للعنف جزء من المساءلة المجتمعية التي تقع على كاهلنا جميعاً. هذا وإن لم تكن تربطنا بالمعتدين والمعتديات صلة مباشرة إلا أنه من حقنا جميعاً مساءلتهم-ن ومحاسبتهم-ن وطرح مطالب تخدم المجتمع وتحد من السلوكيات المُسيئة.

9.1.8 طلب المساعدة والعون

بإمكان المقربين والمقربات متابعة المعتدي أو المعتدية بشكل أفضل منا في بعض الأحيان، فقد تتمكن عائلاتهم-ن أو المقربون منهم-ن من منعهم-ن من القيام بإساءة، وضمان سلامتهم-ن النفسية، ومتابعة تنفيذهم-ن لمطالب المساءلة والتحقق منها. وفي اللجوء إلى المقربين من المعتدين والمعتديات نحفف من العبء الملقى علينا ونشارك المسؤولية وقد يستمع المعتدون والمعتديات للمقربين والمقربات منهم-ن بشكل أفضل مما قد يسمعون منا. كما أن دمج أطراف أخرى مثل العائلة يؤدي إلى اصلاح قيم مجتمعية مسيئة في داخل المجتمع ذاته.

10.1.8 الاستعداد على العمل لفترة زمنية طويلة

عند الاستجابة لحالات العنف الجنسي والمجتمعي من المهم أن نكون واعيين وواعيات على أن عملية التغيير المجتمعي تتطلب منا الصبر وتكريس الوقت وتوقع استمراريتها لفترة زمنية طويلة. فالمساءلة عملية مستمرة وليست هدفاً، كما تعتبر المتابعة جزءاً لا يتجزأ من الاستجابة ذاتها. تتطلب منا المتابعة التأكد من أن مطالبنا تُنفذ، كما قد تتطلب منا المتابعة التعامل مع طوارئ أو انتكاسات قد تحصل بعد تحقيق المطالب.

2.8 المسؤولية العاطفية وثقافة المساءلة الذاتية

1.2.8 المسؤولية العاطفية

تعتبر المشاعر جزءاً أساسياً من حياتنا اليومية، سواء في أماكن العمل أو في المنزل والأماكن الخاصة. كما تلعب المشاعر دوراً أساسياً في تصرفاتنا وسلوكياتنا اليومية ومبادئنا وقيمنا والطرق التي نعامل من خلالها الآخرين والأخريات. بينما تركز غالب المواد التي تطرح تحت إطارات الحماية على تعريف الموظفين والموظفات بالإجراءات والسياسات والعقوبات المترتبة على الممارسات المُسيئة، يغفل الكثير منها عن أهمية تفكيك كيفية تأثير مشاعرنا على أماكن عملنا وعلى جميع علاقاتنا حولنا. ويتطلب ذلك التفكيك منا فهم المسؤولية العاطفية وممارستها في حياتنا اليومية وفي أماكن عملنا. وتنبع أهمية التطرق للمشاعر في هذا السياق من ادراكنا أن العديد من الإشكاليات المتعلقة في تطبيق منظومات الحماية تتأثر بشكل مباشر بتحيزات واسقاطات مستقبلي ومستقبلات الحالات. وتشكل تلك الإشكاليات في الكثير من الأحيان عقبة حتى عند الاستماع للشكاوى واستقبالها. فعلى سبيل المثال وجدنا أن بعض مستقبلي ومستقبلات الشكاوى الخاصة في التمر يتعاملن معها من وجهة نظرهم-ن، لا من خلال الأثر الواقع على المُعتدى عليهم-ن، وفي بعض الحالات التي لم يشعر بها مستقبل-ة الحالة أن الكلمات التي تم توجيهها للمُعتدى عليهم-ن مهينة، تم صرف الحالة وانكار الضرر. ولذلك من المهم التطرق لمشاعرنا الخاصة واسقاطاتنا لكي نتمكن من فهم وإدراك الأثر الواقع على المتعرض أو المتعرضة للممارسات المُسيئة، فلدينا جميعاً تحيزات مُبطنة لا يمكن مواجهتها إلا من خلال ممارسة المسؤولية العاطفية. ولا نعتبر أن هذا القسم موجه للمُعتدى عليهم-ن وإنما للأشخاص الذين واللواتي يتعاملون مع الحالات وللعاملين والعاملات في المؤسسات الراغبين والراغبات في التطرق لتحيزاتهم-ن المبطنة وفهم أثر مشاعرهم-ن على علاقاتهم-ن في مكان العمل.

يتطرق مصطلح المسؤولية العاطفية إلى (1) المسؤولية و(2) العواطف والمشاعر، ويعتبر المصطلح أن الافراد الذين يختبرون المشاعر هم-ن لوحدهم-ن قادرين وقادرات على السيطرة عليها، وبالتالي السيطرة على معتقداتهم-ن ومبادئهم-ن وتصرفاتهم-ن ومشاعرهم-ن وعواطفهم-ن. ونعتبر من خلالها أن الآخرين والأخريات مسؤولون ومسؤولات عن "تفعيل" أو "تحفيز" مشاعر معينة من الحدث أو الموقف فقط. كما يشمل المصطلح الايمان بأن بإمكان الآخرين والأخريات التصرف بشكل سيء أو مسيء وأن بإمكانهم-ن خلق ظروف وأحداث مُنهكة وتتطلب مجهوداً وتساهم في تفعيل المشاعر السلبية. وتتمثل ممارسة المسؤولية العاطفية في امتلاك مشاعرنا ووعينا على وكالتنا الذاتية وأثرنا وعدم لوم الآخرين والأخريات على مشاعرنا.

هذا ولا تُعنى المسؤولية العاطفية بسؤال "من هم-ن المخطئون"، وإنما تعنى بقدرتنا على الاستجابة للمشاعر والعواطف والاحتياجات، وتتطلب منا تعلم وإعادة تعلم مشاعرنا وقيمنا ومبادئنا وتصرفاتنا وأحكامنا المسبقة وتتطلب منا الاستجابة للمتطلبات العاطفية الخاصة بنا (وفي بعض الأحيان الخاصة بغيرنا). تساعدنا ممارسة المسؤولية العاطفية على التعاطف والرعاية وغيرها من المشاعر العلاقاتية (أي المتولدة من خلال العلاقات).

تساعدنا ممارسة المسؤولية العاطفية على:

- تجنب اسقاط تجاربنا ومشاعرنا على الغير.
- تجنب اسقاط تحيزاتنا في طريقة معاملتنا للغير.
- التعامل مع التحيزات المبطنة التي لا نكون واعيين وواعيات عليها.
- امتلاك مشاعرنا وأخذ مسؤولية على عواطفنا.
- تجنب التمييز الناتج من التحيزات المبطنة التي قد تكون مبنية على العرق أو الدين أو اللباس والمظهر وغيرها.
- تجنب الحاق الأذى بالغير من خلال ممارسات "غير مقصودة".
- زيادة الوعي على السلوكيات والأحكام التي تتولد عن مشاعر غير مُسماة.

تعريف- الاسقاط

نعرف الاسقاط ببساطة على أنه تحميل الآخريين والأخريات مسؤولية مشاعرنا- ولكي نتجنب الاسقاط علينا أن نفهم مشاعرنا الأساسية وكيف تتولد بشكل معمق. يظهر اسقاط المشاعر في عدة أشكال، يسبب بعضها أذى ويترك أثراً على الآخريين والأخريات.

أمثلة على الاسقاط

- تقديس شخص ما والشعور المبالغ فيه في خيبة الأمل إذا ما أخطأوا.
- تحميل شركائنا وشريكاتنا العاطفيين-ات مسؤولية خلق مشاعر السعادة لدينا.
- التمييز ضد شخص ما بسبب تحيزات وأفكار مسبقة أو ربطهم-ن بحوادث تتعلق بتاريخنا العاطفي.
- اسقاط تجاربنا السابقة على مواقف مع أشخاص جدد.
- يمكننا اعتبار التمييز بكافة أشكاله نوعاً من أنواع الاسقاط إذ يستند إلى اسقاط صور نمطية على فئات مجتمعية واسعة.
- تحميل الغير مسؤولية مشاعرنا، من سعادة وتعاسة وبؤس وتفريغ مشاعر الغضب على الغير.
- قد يشعر شخص ما بقلّة ثقة، بدلاً من التعامل مع الشعور ذاته يبدأ لوم شعوره على آخريين وأخريات.
- رجلٌ يشعر بقلّة الثقة ناحية جسده، يبدأ بانتقاد أجساد الآخريين والأخريات.
- اسقاط مشاعر الحب أو الرعاية الموجودة لدينا على أشخاص ليسوا أهلاً بها.

2.2.8 ممارسة المسؤولية العاطفية

من المهم التفكير في ممارسة المسؤولية العاطفية تحديداً عند ظهور نزاعات في أماكن العمل، ولا نتوقع من المعتدى عليهم-ن تطبيق الإرشادات الواردة في هذه الأقسام، فهي إرشادات نحاول من خلالها خلق بيئات عمل آمنة تلتف حول العلاقاتيات.

لكي نبدأ بالتفكير بممارسة المسؤولية العاطفية، علينا أن نبدأ بالخطوات التالية:

1. تقبّل أن شيئاً ما قد حدث.
2. تقبّل المشاعر التي فَعَلها الحدث.
3. تقبّل وجود هذه العواطف والمشاعر.
4. التأكيد للذات على أن وجود هذه المشاعر شرعي.
5. التفكير في طرق تغيير أو تجنب الحدث في المستقبل.
6. التفكير في قدرتنا على الاستجابة للحدث.
7. اللجوء لمشورة الغير.
8. سؤال الآخرين والأخريات من المعنيين والمعنيات في الحدث عما بإمكانهم-ن فعله لتغيير هذا الحدث أو تجنبه أو منعه وعن قدرتهم-ن على الاستجابة.
9. مساعدة الآخرين والأخريات على التفكير في كيفية منع الحدث.
10. التفكير في طرق لحماية أنفسنا من تكرار الحدث أو التعامل مع المشاعر التي تم تحفيزها.

مثال في قصة:

1. سمعت زميلي يشتم شخصاً آخر.
2. شعرت بالخوف عندما سمعت الكلمات التي استخدمها.
3. أتقبل شعور الخوف.
4. شعوري بالخوف شرعي.
5. من الأفضل ألا أسمع زميلي وهو يشتم.
6. امتلك القدرة على مواجهة زميلي وأن أطلب منه ألا يشتم.
7. استشير زميلة بخصوص المواجهة.
8. أخبر زميلي أن "شتمه للشخص الآخر" حفز لدي شعوراً بالخوف، وأسأله كيف يمكن تجنب ذلك.
9. أنصح زميلي بإجراء مكالماته الهاتفية خارج المكتب، أو تجنب استخدام الشتائم في أماكن العمل.
10. أتعلم في شعور الخوف، وأكتشف أن الشتائم تحفزه لتجارب سابقة مع العنف المنزلي.

تتطلب منا المسؤولية العاطفية مواجهة المشاكل التي قد تظهر في الحياة العامة وفي بيئات العمل مهارات تواصل، نتجنب من خلالها تحميل الغير مسؤولية مشاعرنا.

مثال على تعبير مسؤول عاطفياً: أتحمل مسؤولية مشاعري. أشعر بالبوأس نتيجة هذا الحدث أو الظرف.

مثال على تعبير غير مسؤول عاطفياً: أنت تجعلني أشعر بالبوأس. أنت تجعلني أشعر بالسعادة.

لأن العالم من حولنا مبني على شكل شبكات من العلاقات، نساهم جميعنا في "تفعيل" أو "تحفيز" مشاعر معينة لدى غيرنا. إذ يعطي كل منا مساحة لأشخاص مختلفين ومختلفات في حيواتنا تمكنهم-ن هذه المساحة العاطفية من تحفيز أو تفعيل مشاعر معينة لدينا. لا ترتبط هذه المساحة في العلاقات العاطفية وحسب وإنما تمتد إلى أماكن العمل:

- احترم مديري ومديرتي وبالتالي فإن رأيهم-ن في "سيحفز لدي مشاعر مختلفة" تتأثر بطرق تعاملهم-ن معي.
- أثق في زميلاتي وبالتالي فإن أي خلل في هذه الثقة أو عدم تلبية توقعاتي من قبلهم-ن ستؤثر على عاطفياً كذلك.

أنا التي منحت هذه المشاعر لهم-ن، وعلى ذلك فإن شعور بخيبة الأمل أمر حقيقي ولكن يمكنني السيطرة عليه، ولا يخفف ذلك من أثر الأذى الذي تولد عنه ولا من واقع حدوث الإساءة.

لأن العالم من حولنا مبني على شكل شبكات من العلاقات، علينا إعادة تعلم مفهوم الاستقلالية العاطفية إذ يوجد لدى غيرنا القدرة على "تحفيز" و"تفعيل" مشاعرنا، كما نمتلك نحن تلك القدرة كذلك.

بنظرة اسقاط	مع مسؤولية عاطفية	التعبير عن المشاعر بمسؤولية
عملي وشغلي الشاغل هو أن أجعلك سعيدة-ة وأخفف عنك الألم وسأقوم بذلك بغض النظر عن الظروف وإن كان على حساب احتياجاتي. كل ما تشعرون به هو خطأي ومسؤوليتي. وكذلك لا أعتقد أنك قادرة-ة على تلبية احتياجاتك بنفسك.	يهمني أمرك ولدي شعور بالرعاية نحوك وبالتالي فإن سعادتك أمر يهمني كذلك وعلى ذلك سأصرف بشكل يعطيك شعوراً بالسعادة.	أنا مسؤول-ة عن مشاعرك
سعادتي هي شغلك الشاغل وأنت الشخص الوحيد الذي بإمكانه التخفيف من معاناتي وألمي. فكل ما أشعر به هو خطأك ومسؤوليتك ولا يمكنني تلبية احتياجاتي بنفسني.	أفهم كيف تؤثر تصرفاتك على مشاعري وسأكون منفتحة معك بمشاركة احتياجاتي والطريقة التي أحب أن تعاملني فيها.	أنت مسؤول-ة عن مشاعري

3.2.8 خطوات عملية لامتلاك المشاعر

لكي تتمكن من ممارسة المسؤولية العاطفية علينا دائماً العودة لمشاعرنا الأساسية وتجنب التوقف فقط عند المشاعر العلاقتية والجمعية، فالمشاعر العلاقتية والجمعية تولد مشاعر أساسية عادة يؤدي كبحها إلى الاسقاط.

ولذلك من المهم الوعي على المشاعر من خلال العودة إلى المشاعر الأساسية، إذ إن العملية تعطينا المساحة للابتعاد عن الشعور اللحظي الجارف مثل القلق أو التوتر، لكي تتمكن من اكتساب نظرة أشمل. كما يساعدنا هذا الوعي على المشاعر في تحديد احتياجاتنا، بوضوح خالي من الضبابية التي يولدها الاسقاط. ومن خلال هذه العملية نتمكن من تحديد المسبب الرئيس لأزماتنا العاطفية، وبذلك نمتلكها بدل اسقاطها على غيرنا. ومن المهم الإشارة أن الوعي على المشاعر لا يقود إلى قمعها، بل على العكس تساعدنا على فهم الأسباب الجذرية للشعور، وتساعدنا على الوصول إلى حالة تقبل وتسامح وتصالح مع مشاعرنا الأساسية. ولا نقصد من هذا الوعي السعي نحو الموضوعية أو إيجاد مسببات منطقية للمشاعر بالضرورة، وإنما فهمها وفهم مصادرها.

أنواع المشاعر

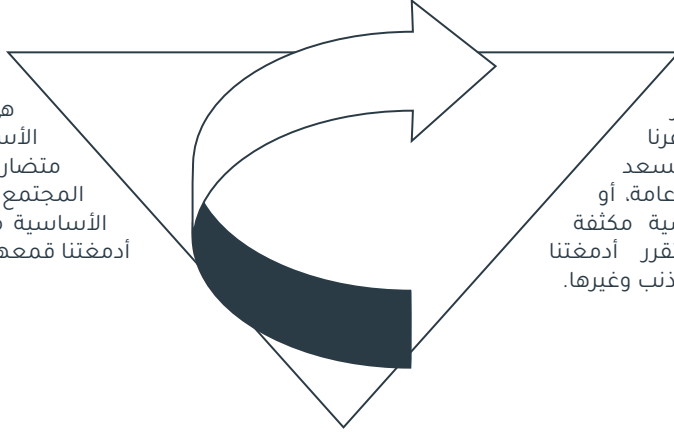
- المشاعر الأساسية: هي المشاعر التي يمكنني تحفيزها لدي دون ضرورة تواجد شخص آخر وهي المشاعر التي يمكن لأشخاص آخرين وأخرى تحفيزها لدي من خلال شبكة العلاقات ويمكن لظروف معينة تحفيزها، ولكن لا يشترط فيها وجود شخص آخر. مثل الخوف والغضب والحزن والفرح والإثارة والقرص.
- المشاعر العلاقتية: هي المشاعر التي تتطلب وجود طرف أو أطراف آخرين وأخرى لكي تتحفز. مثل: الشعور بالثقة أو الاحترام أو الحب أو الكره أو التحيز أو التعاطف أو المسؤولية أو الحرج أو غيرها من المشاعر التي تتحفز تجاه أشخاص آخرين وأخرى.
- المشاعر الجمعية: هي المشاعر التي يتشاركها مجموعة من الأفراد أو المجتمعات والتي تتولد نتيجة تجربة جمعية مشتركة قد تتمثل بظروف حياتية يعيشها أفراد المجتمع مثل الحروب التي تولد شعوراً بالظلم والفقدان وغيرها أو قد تتمثل في ذاكرة جمعية مثل التاريخ أو العرق والتي قد تولد مشاعر فخر وانتماء.

لقد وجدنا على موقع عالمة النفس هيلاري هندل الإلكتروني نصائح في غاية الأهمية تمكنا من فهم مشاعرنا بشكل أفضل، من ضمنها نظرية مثلث التغيير. يساعدنا مثلث التغيير على الوعي على مشاعرنا المختلفة بشكل يمكننا من ممارسة المسؤولية العاطفية ويوصلنا إلى حالة من السكينة والهدوء والتواصل مع ذاتنا.

مثلث التغيير هيلاري هندل

المشاعر المثبطة/الكابحة
هي المشاعر التي تثبط المشاعر الأساسية عندما تكون مشاعرنا الأساسية متضاربة مع ما يُسعد الآخرين والأخريات أو المجتمع عامة، أو عندما تكون مشاعرنا الأساسية مكثفة بشكل يصعب احتماله- فتقرر أدمغتنا قمعها. مثل الخزي أو العار أو الذنب وغيرها.

المشاعر المثبطة/الكابحة
هي المشاعر التي تثبط المشاعر الأساسية عندما تكون مشاعرنا الأساسية متضاربة مع ما يُسعد الآخرين والأخريات أو المجتمع عامة، أو عندما تكون مشاعرنا الأساسية مكثفة بشكل يصعب احتماله- فتقرر أدمغتنا قمعها. مثل الخزي أو العار أو الذنب وغيرها.



المشاعر الأساسية

مشاعر تعكسها في بعض الأحيان أحاسيس جسدية. نخبرنا هذه المشاعر عن احتياجاتنا الأساسية في البيئة التي نكون فيها.

الحزن، الخوف، الغضب، المتعة (الفرح/السعادة)، الإثارة، القرف



يؤدي تواصلنا مع مشاعرنا الأساسية إلى حالة من السكينة والهدوء، الفضول، التواصل، التعاطف، الثقة، الشجاعة، الوضوح.

مثال تطبيقي لمثلث التغيير أو الوعي على الشعور

- < أشعر اليوم بقلقٍ بشأن محاضرة عامة سأقدمها.
- < كلما فكرت فيها شعرت بخفقان صدر وتعرقٍ شديدين.
- < لا أتقبل شعور القلق--> "الشعور الأساسي".
- < فأتجنب التعامل مع القلق، بالتفكير السلبي: سيكتشف الجميع أنني غير مؤهلة أو غير قادرة على التكلم أمام جمهور.
- < يكبح هذا التفكير السلبي شعوري بالقلق--> "مشاعر مثبطة أو كابحة".
- < أقوم بسرعة لكي أرتب البيت وأنظفه وأجري عدداً من المكالمات الهاتفية--> "انتقال إلى وسائل الدفاع"- تحدث هذه النقلة عادة دون وعي.
- < كل هذا لأنني لا أريد استشعار قلقي.

ما العمل؟

اسأل نفسي الأسئلة التالية:

- ما هو الشعور الأساسي المُسيطر في اللحظة؟
- ما هي الاحساسات التي تملكك جسدي في هذه اللحظة؟ تعرق؟ ضيق في الصدر؟ دقات قلب متسارعة؟ حُمى؟

بعد هذه التساؤلات، أتوصل لأن الشعور الأساسي هو القلق. أحكي الشعور--> أتعامل مع الشعور وكأنه منفصل، أتخيل الشعور وكأنه طفل يستحق الرعاية لكي أفهم محفزاته--> أعزف عن القاء الأحكام على نفسي ومشاعري (كأن أتهم نفسي بالضعف) --> أسأل نفسي ما مصدر القلق؟ أهو شعور بالحزن أم الغضب أم الألم؟ --> قد أتوصل لشعور الخوف، اسأل ما سببه؟ --> أهو خوف من أحكام الآخريين والأخريات؟ أهو خوف من الفشل؟ --> اسأل نفسي هل سيقتلني ذلك الخوف؟ أم سأقبل وجوده دون كبحه؟ --> أذكر نفسي أن الشعور لن يقتلني وحتى لو تحققت أسباب ذلك الخوف سأستطيع النجاة في حياتي.

كلمة ختامية

في النهاية نأمل أن تكون هذه الأداة مفيدة للقراء والقارئات، ونرغب بالتعبير عن فهمنا لأن العديد من المواضيع الواردة فيها صعبة ومحفزة لمشاعر سلبية قد نكون قد تجاهلناها وتأقلمنا معها لسنوات. ولذلك كان من المهم أن نختم هذه الأداة بالأقسام المتعلقة بالمشاعر، آملا أن يكون في ذلك رحلة شفائية لمن تعرض أو تعرضت لأي من تلك الممارسات المسيئة. بالنسبة لنا ككاتبات وباحثات، لقد كانت عملية كتابة الأداة بالإضافة إلى عملية البحث التي قمنا بها لبنائها صعبة ومحفزة لمشاعر سلبية أعادت لنا ذكريات ولحظات مررنا بها بأنفسنا بمثل الممارسات المسيئة التي وردت في الأداة. وعلى الرغم من صعوبة التطرق لتلك المواضيع وقدرتها على توليد أثر علينا إلا أننا وجدناها عملية تدفع نحو الشفاء، فقد ساعدتنا المحادثات والاستشارات التي قمنا بها وعملية الكتابة على تفكيك وتعريف وتسمية ممارسات مسيئة تعرضنا وما زلنا نتعرض لها وأثرت وما زالت تؤثر فينا ولكننا كنا نحاول دفنها.

ومن خلال هذه الرحلة الشفائية ومن خلال سماع قصص الآخرين والأخريات وجدنا أننا لسنا وحيدات في تعرضنا لتلك الممارسات المسيئة وإنما هي ممارسات ممنهجة ومنتشرة ومتكررة في حياتنا جميعاً. وقد أعطت هذه الرحلة للمشاعر، التي كانت تتولد لدينا من ممارسات كان يصعب علينا تسميتها في بعض الأحيان، شرعية لم نحظ بها من قبل. كما جعلتنا هذه الرحلة ندرك أن ما نشعر به خلال تعرضنا لممارسات مُعينة هو أمر حقيقي وموجود، إذ كثيراً ما يتم التشكيك بواقعية الأحداث التي يتعرض لها ضحايا الممارسات المسيئة. وعلى ذلك نأمل أن تكون عملية قراءة هذه الأداة عملية شفائية تدفعنا نحو التضامن والتعاطف والتعاقد معاً ومع جميع المتعرضين والمتعرضات بغاية مجابهة الانتهاكات بكافة أشكالها.

ملحق: نموذج سياسة حماية مبسط

ضبط إصدارات الملف:

ضبط العمليات

يهدف هذا الجزء إلى ضبط وتوثيق عمليات إصدار وتعديل وتوزيع مدونة السلوك خلال فترة الاستخدام. الموافقة على العمليات

النسخة	الاسم	التوقيع	المنصب	التاريخ
الأولى	اسم الشخص / أو الهيئة التي صادقت على السياسة		الصفة الوظيفية للمصادقة	تاريخ المصادقة على النسخة الأولى

ضبط التعديل على العمليات:

يهدف هذا الجزء إلى ضبط التعديلات التي قد تطرأ على إجراءات محددة في مدونة السلوك.

النسخة	اسم الاجراء	رقم الصفحة	ملخص التعديل	تاريخ بدء التطبيق	الموافقة
الأولى	الذي تم تعديله	مكان وروده في السياسة	ما هو نوع التعديل؟ لماذا جرى التعديل؟	التاريخ المتوقع فيه تطبيق تعديل الإجراءات (من الأفضل أن يحصل ذلك بعد تعميم التعديل)	من أعطى الموافقة ومتى؟

* لقد تم تصميم النموذج الأولي لهذه السياسة من خلال مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان

1. هدف السياسة

تعتبر سياسة الحماية جزءاً من منظومات المساءلة العامة لدى المؤسسة أو المبادرة، وتهدف إلى توفير الحماية من أي أذى قد يلحق بأي شخصٍ جراء تواصلهم-ن أو تعاملهم-ن مع المؤسسة أو أي من العاملين والعاملات فيها بأي شكلٍ كان. يشمل هذا الأذى الذي قد ينتج عن:

- تصرفات العاملين والعاملات المرتبطين والمرتبطات ب المؤسسة/ المبادرة
- تصميم وتنفيذ برامج ومشاريع وأنشطة المؤسسة/المبادرة وفعاليتها.

توضح هذه السياسة (1) التزام المؤسسة/المبادرة في مبادئ الحماية الأساسية و(2) الإجراءات التي تتبعها لهذه الغاية في حال وصول شكوى.

2. نطاق التطبيق

- تعتبر هذه السياسة سارية ومُطبقة على كافة العاملات والعاملين في المؤسسة/المبادرة ويشمل ذلك: الموظفين والموظفات الدائمين والدائمات والاستشاريين والاستشاريات والمقاولين والمتعاقدين والمتعاقدات والمتطوعين والمتطوعات وعمال وعاملات النظافة والأمن ومجلس الإدارة والأعضاء والعضوات والخبراء والخبيرات سواء كانوا مأجورين أو عاملين دون أجر.
- يتوجب على المسؤول-ة عن متابعة هذه السياسة الحرص على تعميمها على جميع العاملين والعاملات.
- يتوجب على المسؤول-ة عن متابعة هذه السياسة الحرص والتأكد من توفيرها لجميع من تربطهم-ن علاقة مع المؤسسة/المبادرة.
- يتوجب على المسؤول-ة عن متابعة هذه السياسة التحقق من نطاق تطبيقها وتوثيق أي خرقٍ في المبادئ أو الإجراءات.
- يتوجب على المسؤول-ة عن متابعة هذه السياسة توفير تدريبات وورشات عمل داخلية وخارجية عن محتويات السياسة وإجراءاتها.

3. تعريف الحماية

يشمل تعريفنا للحماية حماية جميع الأفراد والمصلحة العامة من الأذى الذي قد يتولد عن ممارسات مسيئة أو عن الإهمال سواء كان على مستوى سلوكيات فردية أو ممارسات مؤسسية.

ولذلك تتطرق سياسة الحماية في المؤسسة/المبادرة إلى الحماية من الأذى الذي قد يتولد عن:

- سلوكيات وممارسات أي من عمالها وعاملاتها.
- عن إهمال أو سوء إدارة أو تدبير في نشاطاتها وفعاليتها.

يلتزم جميع العاملين والعاملات في المؤسسة في التصدي لجميع الممارسات المؤذية وعدم ممارستها بأنفسهم-ن، وتشمل تلك الممارسات:

1.3 الاستغلال:

نعرف الاستغلال على أنه استخدام شخص أو مجموعة من الأشخاص لقوتهم-ن أو موقعياتهم-ن أو مناصبهم-ن لمنفعة شخصية تتسبب في أذى مباشر أو غير مباشر لشخص أو مجموعة من الأشخاص الآخرين أو للمصلحة العامة من خلال استخدام الفرض أو العنف أو الغصب أو الاجبار أو الاكراه أو التفرير أو الخداع.

يشمل تعريفنا للاستغلال:

1. الاستغلال الجنسي ويشمل ذلك طلب الجنس مقابل مزايا معينة، والاتجار بالأشخاص لأغراض جنسية، والاعتداء على الأطفال، والجنس القسري في ظروف عدم تكافؤ بالقوى.
2. استغلال الكدح والموارد الاقتصادية ويشمل ذلك عمالة الأطفال والاتجار بالبشر والاتجار بالأعضاء البشرية والاستيلاء على كدح الآخرين والأخريات، وعدم الاعتراف بمجهودهم-ن.

2.3 الاعتداء

نعرف الاعتداء على أنه أي تعدي أو محاولة للتعدي المتعمدة على أو تهديد المساحة الجسدية لشخص أو مجموعة من الأشخاص، وعادة يكون للاعتداء طابعاً جسدياً، قد يكون جسدياً-جنسياً في بعض الأحيان.

يشمل تعريفنا للاعتداء:

1. الاعتداءات الجنسية ويشمل ذلك ملامسة شخص آخر لأغراض جنسية دون الموافقة والإبلاغ القسري من خلال الأعضاء الجنسية أو إيلاج معدات وأجهزة، عن طريق المهبل أو فتحة الشرج أو الفم وغيرها.
2. الاعتداءات الجسدية ويشمل ذلك يشمل الضرب والرفس والركل أو استخدام الجسد للتهديد وغيرها.
3. الاعتداءات اللفظية وتشمل الشتيم والقذح والذم والإهانات واستخدام الصوت العالي للتهديد.

3.3 التحرشات أو المضايقات:

نعرف التحرشات والمضايقات على أنها مجموعة من الممارسات المسيئة غير المرغوب فيها، والتي تهدد بطبيعتها المتلقي والمتلقي، ولا يشترط تكرار هذه السلوكيات لاعتبارها تحرشاً ولا يشترط التباين في القوى بين المتحرش أو المتحرشة والمعتدى عليهم-ن لكي يتم اعتبار السلوكيات تلك مضايقات أو تحرش. وقد تحدث بشكل مباشر أو من خلال توجيه الكلام لشخص آخر على سبيل المثال. كما قد يحدث التحرش وجهاً لوجه أو من خلال استخدام طرف ثالث أو من خلال وسائل التواصل الافتراضية أو الالكترونية.

يشمل تعريفنا للتحرشات والمضايقات:

1. التحرشات أو المضايقات الجسدية وتشمل تلك التريبت على الرقبة أو الكتف أو أي منطقة جسدية لها طابع تهديدي والملامسة الجسدية غير المرغوب فيها بكافة أشكالها وغيرها من المضايقات غير المرغوب فيها.
2. التحرشات أو المضايقات اللفظية وتشمل الإهانات والشتائم واستخدام ألفاظ غير مقبولة أو غير مرغوب فيها من قبل المتلقي أو المتلقية.
3. التحرشات أو المضايقات الجنسية وتشمل أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء له طابع جنسي وغير مرغوب فيه قد يتعرض له شخص بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد يتضمن ذلك السلوكيات الغير جسدية- جنسية والسلوكيات اللفظية التي قد توحى بطابع جنسي، ولا يمكن تصنيفها كاعتداء.

4.3 التنمر أو الاستقواء

نعرف التنمر أو الاستقواء على أنه أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء موجه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد ناحية شخص أو مجموعة من الأشخاص. ويمكن اعتبار التنمر شكلاً من أشكال التحرش أو المضايقات، ولكنه يعتبر أكثر تكراراً ومنهجية ويهدف إلى تقليل شأن الطرف الآخر لا التعدي عليه وحسب.

يشمل تعريفنا للتنمر أو الاستقواء:

1. الاستقواء الجسدي ويشمل أي ممارسة أو سلوك أو تصرف مُسيء له طابع جسدي موجه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد بشكل يستهدف شخص أو مجموعة من الأشخاص.
2. الاستقواء اللفظي ويشمل أي لفظ مُسيء وغير مرغوب فيه موجه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد بشكل يستهدف شخص أو مجموعة من الأشخاص وقد يقلل من شأنهم-ن.
3. الاستقواء غير المباشر ويشمل استهداف شخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل ممنهج ومتكرر بهدف تهديدهم-ن أو التقليل من شأنهم-ن من خلال استخدام أطراف أخرى وطرق غير مباشرة، مثل نشر الإشاعات والكذب عن الشخص أو المجموعة المُستهدَّفة.
4. التنمر الإلكتروني أو الافتراضي ويشمل استهداف شخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل ممنهج ومتكرر من خلال المساحة الافتراضية (أي عبر الانترنت أو وسائل التواصل الإلكترونية).
5. الاستقواء المعرفي ويشمل استخدام المعرفة أو ادعاء المعرفة بشكل فوقي أو عدواني يهدف إلى التقليل من شأن معرفة أو ممارسات شخص أو مجموعة من الأشخاص، واعتبارها دونية أو لا ترتقي إلى مستوى مُدعي أو مُدعية المعرفة.

5.3 التمييز

نعتبر التمييز ممارسة مُسيئة قد تتسبب بأذى وأضرار لشخص أو مجموعة من الأشخاص. ولذلك تلتزم المؤسسة والعاملين والعاملات فيها في التصدي للتمييز وعدم ممارسته بأنفسهم-ن. ويغطي تعريفنا للتمييز الخصائص المحمية التالية:

- التمييز المبني على العرق أو اللون أو الإثنية
- التمييز المبني على الجنسية
- التمييز المبني على العمر
- التمييز المبني على الاحتياجات العقلية والجسدية الخاصة
- التمييز المبني على الدين والايمان والمعتقد
- التمييز المبني على النوع الاجتماعي أو الجندر أو الجنس
- التمييز المبني على الطبقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية
- التمييز المبني على الحالة الزوجية أو حالة الرعاية
- التمييز المبني على حالة الهجرة والجنسية وحالة المواطنة
- التمييز المبني على الشكل واللباس والمظهر.

4. إجراءات استقبال الشكاوى والتعامل معها

تستقبل المؤسسة/المبادرة أنواع مختلفة من الشكاوى، يمكن تصنيفها كشكاوى حساسة وشكاوى عامة.

تشمل الشكاوى العامة:

- شكاوى عن نوعية وفعالية وملاءمة البرامج التي ننفذها.
- شكاوى عن نوعية وفعالية وملاءمة المشاريع التي ننفذها.
- شكاوى عن الوسائل والعمليات والإجراءات المُتبعة في تنفيذ المشاريع وتصميمها وميزانياتها وحسن أو سوء ادارتها.
- شكاوى عن عمليات التوظيف والإقالة والترقية وتقييم الأداء (إذا لم تكن متعلقة بتمييز).

تشمل الشكاوى الحساسة:

- الشكاوى التي تتعلق في الاستغلال والاعتداءات والتحرشات أو المضايقات الجنسية والتنمر والاستقواء.
- الشكاوى التي تتعلق في الاحتيال والفساد المالي والإداري، كالرشوات وسوء استخدام الأموال.
- الشكاوى التي تتعلق في الاخلال بالمدونات السلوكية والمواقف الأخلاقية للمؤسسة.
- الشكاوى التي تتعلق في التمييز أو الأذى المبني على التمييز.

1.4 التبليغ

تستقبل المؤسسة الشكاوى من خلال قنوات التبليغ التالية:
{إضافة قنوات للتبليغ مع إجراءات عملها ومعاييرها}

2.4 إجراءات التعامل البلاغات

عندما تصل الشكاوى للمسؤول-ة عن استلامها، يتم اتخاذ الخطوات التالية:

1. تدوين الشكاوى وتوثيقها كتابياً من خلال نموذج موحد (نموذج الشكاوى).
2. اعلام المشتكي أو المشتكية بأن الشكاوى قد تم استلامها.
3. تصنيف الشكاوى بحسب حساسيتها.

1.2.4 الشكاوى العامة:

إذا تم تصنيف الشكاوى بالعامّة، يجب القيام بالخطوات التالية:

1. تحديد إذا ما كان البلاغ شكاوى أو تغذية راجعة.
2. إذا تبين أنه تغذية راجعة ينبغي تزويد المبلّغ-ة برد، قد يكون ذلك على شكل توضيح أو على شكل اقرار بالخطأ مع الإجراءات التصحيحية التي ستقوم بها المؤسسة.
3. إذا تبين أن البلاغ شكاوى يجب على المؤسسة إجراء عمليات مساءلة داخلية ومن ثم تبليغ المشتكي بالإجراءات التصحيحية التي ستقوم بها المؤسسة.
4. إذا لم تكن الإجابة مرضية للمشتكين-ات أو المبلّغين والمبلّغات يجب إعادة عملية المساءلة الداخلية والعكس الذاتي.
5. ستقوم المؤسسة بتعيين لجنة تحقيق خارجية في حال لم تتمكن من التوصل لإجابة مرضية مع المشتكين-ات.

2.2.4 الشكاوى الحساسة:

إذا تم تصنيف الشكاوى بالحساسة، يجب القيام بالخطوات التالية:

1. تحديد المخاطر المتعلقة بالمشتكي أو المشتكية من انتقام أو تهديد وغيرها.
2. تحديد المساعدة والدعم اللازم لضمان سلامة وصحة المشتكين والمشتكيات.
3. تحديد إذا ما كانت الحادثة تتطلب فتح تحقيق.
4. تحديد مدة زمنية للتعامل مع الحادث وتحديد الخطوات والإجراءات التي سيتم اتخاذها.
5. اعلام المشتكي أو المشتكية بالخطوات والإجراءات التي سيتم اتخاذها.
6. إجراء عمليات التحقيق (من المفضل أن تكون من خارج المؤسسة).

3.4 عملية التحقيق

1.3.4 هدف التحقيق

- تهدف المؤسسة من خلال التحقيقات إلى:
- التحقق من حدوث الإساءة،
 - التحقق من وعي المُعتدي على حجم الضرر والإساءة،
 - التحقق من المُسببات الجذرية للإساءة،
 - التحقق من المنظومات التي كان بإمكانها منع حدوث الإساءة،
 - التحقق من الظروف التي قد تعيق تطبيق إجراءات تصحيحية،
 - استنتاج توصيات تتعلق في السياسات والإجراءات والعمليات التي تسمح بحدوث الاستغلال،
 - استنتاج توصيات تتعلق في الخطوات اللاحقة التي يجب على المؤسسة اتباعها.

2.3.4 إجراءات التحقيق

بعد التأكد من رغبة المشتكين-ات من المضي قدماً نحو التحقيق، ستقوم المؤسسة بالخطوات التالية:

1. تعيين مختصين ومختصات في مجال التحقيق ومختصين بنوعية الإساءة التي تم التبليغ عنها.
2. اطلاع المشتكين والمشتكيات على مسار عملية التحقيق بشكل دوري.

بعد استلام نتائج التحقيق من المحققين والمحققات، ستقوم المؤسسة بالخطوات التالية:

1. تحديد الخيارات الإجرائية المتاحة.
2. تحليل مخاطر الاجراءات المُتاحة.
3. التشاور مع المشتكين والمشتكيات والمُعتدي عليهم-ن.
4. اتخاذ قرار بشأن الإجراءات.
5. اخطار المشتكين والمشتكيات بالقرار النهائي.
6. اخطار المُشتكى عليه-ا بالقرار النهائي مع منح الحق بالاستئناف أو اتخاذ الإجراءات والتدابير العملية داخلياً في المؤسسة للتأكد من منع تكرار الإساءة مرة أخرى.

5. الإجراءات النهائية

يحق للمؤسسة/المبادرة اتخاذ إجراءات تصويبية ناحية العاملين والعاملات إن تبين أنهم-ن قد ارتكبوا ممارسة مُسيئة من تلك الواردة في سياسات الحماية ومدونات السلوك. فيما يلي لائحة الإجراءات التصويبية لدى المؤسسة/المبادرة.

الاستمرار في المخالفة	العقوبات بالترتيب الزمني بحسب التكرار			نوع الانتهاك
	ثالث	ثاني	أول	
مخالفات تتعلق بالاستغلال				
فصل من العمل مع الاحتفاظ بالحقوق الواردة في العقد	انذار نهائي	لفت نظر كتابي	تنبيه شفهي	استغلال الكدح
			فصل من العمل دون أي من الحقوق الواردة في العقد	استغلال الموارد المالية (الاختلاس)
مخالفات تتعلق بالتحرشات والمضايقات				
	فصل من العمل دون أي من الحقوق الواردة في العقد	انذار نهائي	لفت نظر كتابي	مضايقة لفظية
			فصل من العمل دون أي من الحقوق الواردة في العقد	مضايقة جنسية-جسدية

قائمة المراجع بالإنجليزية

- Åhäll, L., 2018. Affect As Methodology: Feminism And The Politics Of Emotions. *International Political Sociology*, 12(1), Pp.36-52.
- Ahmed, F., 2018. Voice and Power: Feminist Governance as Transnational Justice in The Globalized Value Chain. *Wiley: Business Ethics a European Review*, [Online] 27, Pp.324-336.
- Alice Ridge, Caroline Lambert And Joanne Crawford, International Women's Development Agency; Rachel Clement, Lyric Thompson And Sarah Gammage, International Center For Research on Women; And Anne Marie Goetz, Center For Global Affairs (New York University), 2019. Feminist Foreign Policy Key Principles & Accountability Mechanisms. International Women's Development Agency IWDA; International Centre For Research On Women ICRW; Centre For Global Affairs.
- Ammerschuber, L. And Schenk, E., 2017. Complaint Mechanisms For Non-Governmental Organizations. [Online] The Community Of Cooperation Of Bread For All & Its Partner Organizations. Available At: <https://bit.ly/3qPwLR7> [Accessed 17 February 2021].
- Basic Standards Of Best Practice On The Documentation Of Sexual Violence As A Crime Under International Law, 2014. International Protocol On The Documentation And Investigation Of Sexual Violence In Conflict. London: Foreign And Commonwealth Office.
- Batliwala, S., 2010. Feminist Leadership For Social Transformation: Clearing The Conceptual Cloud. *Creating Resources For Empowerment In Action*: CREA.
- Bostrom, M. And Garsten, C. Ed., 2008. *Organizing Transnational Accountability*. UK; USA: Edward Elgar.
- Burk, C., 2018. Think, Rethink. *Mada Masr*, [Online] Available At: <https://bit.ly/3laISb6> [Accessed 4 February 2021].

- Chen, C., Dulani, J., Piepzna-Samarasinha, L. And Smith, A., N.D. The Revolution Starts At Home: Confronting Partner Abuse In Activist Communities.
- Ciurria, M., 2020. An Intersectional Feminist Theory of Moral Responsibility. New York; London: Routledge.
- Colombo, E., 2021. How to Tell If Your Coworker Is Undermining You – And How To Handle It With Grace. ACC Docket, [Online] Available At: <https://bit.ly/3ctv86n> [Accessed 10 February 2021].
- David Dealy, M. And Thomas, A., 2007. MANAGING BY ACCOUNTABILITY What Every Leader Needs to Know About Responsibility, Integrity–And Results. London; Connecticut: Praeger.
- Ekkekakis, P., 2013. The Measurement Of Affect, Mood, And Emotion: A Guide For Health-Behavioral Research. Choice Reviews Online, 51(04), Pp.51-2369-51-2369.
- Elomäki, A., Kantola, J., Koivunen, A. And Ylöstalo, H., 2019. Affective Virtuosity: Challenges For Governance Feminism In The Context Of The Economic Crisis. Gender, Work & Organization, [Online] 26(6), Pp.822-839.
- Elturkey, S., 2020. Is It Rape or A “Disgraceful Act?” Transformative Justice as An Alternative Approach of Addressing Sexual Violence in Egypt’s Civil Spaces. Kohl: A Journal for Body and Gender Research, 6 (Summer), Pp.90-104.
- General Assembly, 2017. United Nations Action on Sexual Exploitation And Abuse. [Online] United Nations. Available At: <https://bit.ly/3v1v5ls> [Accessed 4 February 2021].
- Generation Five. Ending Child Sexual Abuse: A Transformative Justice Handbook. Generation Five Website: <https://bit.ly/3lhcUcb>.
- Gordon, S., 2020. How To Recognize Verbal Abuse And Bullying. [Online] Very Well Mind. Available At: <https://bit.ly/3tevPqY> [Accessed 10 February 2021].
- Gregory, R. And Taylor, E., 2013. TOOL KIT FOR WORKING IN A FEMINIST ORGANISATION. [Online] Women’s Health West. Available At: <https://bit.ly/3cr4cUB> [Accessed 4 February 2021].

- Grimshaw, J. And Baron, G., 2010. Leadership Without Excuses: How To Create Accountability And High Performance (Instead Of Just Talking About It). Lisbon; New York; Chicago; London; New Delhi; Milan; Seoul: McGraw Hill.
- Hague, G., Mullender, A. And Aris, R., 2003. Is Anyone Listening? Accountability And Women Survivors Of Domestic Violence. New York; London: Routledge.
- Harrasmay, N.D. WHAT IS SEXUAL HARASSMENT. [Online] Available At: <https://bit.ly/3taRcta> [Accessed 15 January 2021].
- Harris, S. And Petrie, G., 2003. BULLYING The Bullies, The Victims, The Bystanders. Lanham; Maryland; Oxford: The Scarecrow Press.
- Hilaryjacobshendel.Com. 2021. What Is Change Triangle?. [Online] Available At: <https://bit.ly/3vd0bfj> [Accessed 20 February 2021].
- Hochschild, A., 1983. The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling. Berkeley: University Of California Press.
- HUB And UK AID, N.D. The Safeguarding Journey: An Introduction To Safeguarding. UK AID.
- Hutchinson, K., Mackenzie, C. And Oshana, M. Ed., 2018. Social Dimensions Of Moral Responsibility. Oxford: Oxford University Press.
- Inter-Agency Emergency Standard Operating Procedures for Prevention of and Response to Gender-Based Violence And Violence, Abuse, Neglect And Exploitation Of Children In Jordan.
- Inter-Agency Standing Committee (IASC), 2002. CODES OF CONDUCT ON PROTECTION FROM SEXUAL ABUSE AND EXPLOITATION IN HUMANITARIAN CRISES.
- Jordan, L. And Van Tuijl, P. Ed., 2006. NGO Accountability Politics, Principles And Innovations. London; Sterling VA: Earthscan.
- Kelly, E., 2018. Philly Stands Up: Inside The Politics And Poetics Of Transformative Justice And Community Accountability In Sexual Assault Situations.
- Kaufman, C. (2001) A User's Guide to White Privilege.

- Levy, N., 2014. *Consciousness And Moral Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Machold, S., Ahmed, P. And Farquhar, S., 2007. Corporate Governance And Ethics: A Feminist Perspective. *Journal Of Business Ethics*, 81, Pp.665-678.
- Machold, S., Ahmed, P. And Farquhar, S., 2008. Corporate Governance And Ethics: A Feminist Perspective. *Journal Of Business Ethics*, 81(3), Pp.665-678.
- Mada Masr, 2018. سلسلة| المحاسبة المجتمعية.. هكذا تحدث بشكل عملي. [Accessed 19 January 2021].
- Morton, S., 2013. *Feminist Values And The Governance Of Feminist Organisations*. Briefing 70. Centre For Research On Families And Relationships.
- Moya, C., 2006. *Moral Responsibility: The Ways Of Scepticism*. London: Routledge.
- Oxfam GB And HAP International, 2008. *The Guide To The HAP Standard Humanitarian Accountability And Quality Management*. Oxfam GB.
- Phillips, J., 1999. *Accountability In Human Resource Management*. Butterworth-Heinemann.
- PSEA Inter Agency Standing Committee. 2021. *Protection From Sexual Exploitation And Abuse | IASC / PSEA*. [Online] Available At: <<https://psea.interagencystandingcommittee.org>> [Accessed 4 February 2021].
- Russo, A., 2019. *Feminist Accountability: Disrupting Violence And Transforming Power*. New York: New York University Press.
- Sara Kershner, Staci Haines, Gillian Harkins, Alan Greig, Cindy Wiesner, Mich Levy, Palak Shah, Mimi Kim And Jesse Carr., 2007. *Toward Transformative Justice*. Generation Five.
- Scheepers, E. And Lakhani, I., 2020. Caution! Feminists At Work: Building Organisations From The Inside Out. *Gender & Development*, 28(1), Pp.117-133.
- Scherrer, K., 1984. *Approaches To Emotion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Schoeman, F., 1988. Responsibility, Character, And The Emotions: New Essays In Moral Psychology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, G. And Martin, B., 2006. Tactics Against Sexual Harassment: The Role Of Backfire. Journal Of International Women's Studies, 7, Pp.111-125.
- Scottish Women's Aid, 2018. Feminist Governance Toolkit For Trustees Of Women's Aid Groups In Scotland. [Online] Scottish Women's Aid. Available At: <https://womensaid.scot> [Accessed 4 February 2021].
- Sentrient Blog. 2019. 10 Types Of Workplace Harassment That Can Put Your Business At Risk | Sentrient Blog. [Online] Available At: <https://bit.ly/3bFQfDd> [Accessed 10 February 2021].
- Shah, A., 2007. Local Budgeting: Governance And Accountability Series. World Bank Group.
- Smiley, M., 1992. MORAL RESPONSIBILITY AND THE BOUNDARIES OF COMMUNITY Power And Accountability From A Pragmatic Point Of View. London; Chicago: The University Of Chicago Press.
- Stecher, B. And Kirby, S., 2004. ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT AND ACCOUNTABILITY LESSONS FOR EDUCATION FROM OTHER SECTORS. Santa Monica, CA: Rand Corp.
- Steffek, J. And Hahn, K. Ed., 2021. Evaluating Transnational NGOs Legitimacy, Accountability, Representation. Palgrave Macmillan.
- Weik Von Mossner, A., 2017. Affective Ecologies: EMPATHY, EMOTION, AND ENVIRONMENTAL NARRATIVE. Columbus: The Ohio State University Press.
- Wilkins, K., 2016. Communicating Gender And Advocating Accountability In Global Development. London: Palgrave Macmillan UK: Imprint: Palgrave Macmillan.

- Wood, A., 2011. OVERVIEW OF NGO - COMMUNITY COMPLAINTS MECHANISMS. Global Accountability Discussion Series, #2. [Online] World Vision. Available At: <https://bit.ly/30zzsLK> [Accessed 16 February 2021].
- Yahnke, K., 2018. 11 Types Of Workplace Harassment (And How To Stop Them). [Online] I-Sight. Available At: <https://bit.ly/2OildHK> [Accessed 10 February 2021].

قائمة المراجع بالعربية

- نور أبو عصب ونوف ناصر الدين (2020) المشاركة السياسية النسوية من منظور نسوي تقاطعي: أدوات عملية لخلق حركات نسوية سياسية عابرة للأوطان. منشور: مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان.
- نور أبو عصب (2020) المجتمع المدني كأداة مقاومة: مركزة الفرد في التغيير الاجتماعي في الجمهورية.
- هاني زايد (2020) تحذيرات من تنامي «التحرش الجنسي» في الأوساط الجامعية في بنك المعرفة المصري.
- محمد حاج يحيى (2021) السياسات والإجراءات المتبعة لمنع التحرش الجنسي في أماكن العمل في القطاع العام في دولة فلسطين. منشور عبر UNFPA, ICHR.
- نوف ناصر الدين (2020) المجتمع المدني ومأسسة الحركات النسوية منشور في الجمهورية.



CTDC

مركز التنمية والتعاون عبر الأوطان
Center for Transnational
Development & Collaboration

