

# إدراج النوع الاجتماعي في منظماتك غير الحكومية

## INCORPORATING GENDER INTO YOUR NGO

تأليف نيكوليان واسينار

by Nicolien Wassenaar

أعدته للنشر

"نيتوورك لورنينغ"

Edited and Published by:

**Networklearning**



هذا الدليل مأخوذ من [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)

وتتمت ترجمته ونشره بإذن من المؤلف والنشر

إدراج النوع الاجتماعي  
في منظماتك غير الحكومية

INCORPORATING GENDER  
INTO YOUR NGO

تأليف نيكوليان واسينار

by Nicolien Wassenaar

هذا الدليل مأخوذ من [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org) وتمت ترجمته ونشره بإذن من المؤلف والناشر.  
© جميع حقوق النسخة الإنكليزية محفوظة لمنظمة "نيتوورك لورنينغ" [networklearning.org](http://networklearning.org) أيار/مايو ٢٠٠٦.

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية (NDI) هو منظمة غير ربحية، تعمل في سبيل توطيد الديمقراطية ونشرها على نطاق واسع في العالم. ويوفر المعهد الديمقراطي الوطني المساعدة العملية للقادة المدنيين والسياسيين، من أجل تطوير القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، مستعيناً بشبكة عالمية من الخبراء المتطوعين. ويتعاون المعهد أيضاً مع الديمقراطيين في كل أنحاء العالم، بهدف بناء المنظمات السياسية والمدنية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المواطنين، وتعزيز الانفتاح والمساءلة في الحكم.

لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال بـ:

National Democratic Institute for International Affairs  
2030 M Street, NW  
Fifth Floor  
Washington, DC 20036  
Telephone: 202-728-5500  
Fax: 202-728-5520  
Website: [www@ndi.org](http://www@ndi.org)

المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية  
٢٠٣٠ شارع إم، شمال غرب، الطابق الخامس،  
واشنطن العاصمة ٢٠٠٣٦  
هاتف: ٥٥٠٠-٧٢٨-٢٠٢  
فاكس: ٥٥٢٠-٧٢٨-٢٠٢  
الموقع الإلكتروني: [www@ndi.org](http://www@ndi.org)

ترجمة ناتالي سليمان، تصميم طباعي مارك رشدان

© جميع حقوق النسخة العربية محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني، بيروت - لبنان، آب/أغسطس ٢٠٠٧. طُبِعَ في لبنان.  
الرجاء الإمتناع عن ترجمة النص العربي إلى لغات أخرى، أما نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية فجائز، شرط ذكر المعهد مصدراً للمادة المنشورة.

الرجاء إرسال أي تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتاب إلى الموقع الإلكتروني: [arabictranslation@ndi.org](mailto:arabictranslation@ndi.org)

## CONTENTS

## المحتويات

١	١ . المقدمة
٢	٢ . ما المقصود بالنوع الاجتماعي؟
٤	٣ . النوع الاجتماعي: مفاهيم وتعريفات أساسية
٤	الجنس والنوع الاجتماعي
٥	الادوار حسب النوع الاجتماعي
٥	تقسيم العمل حسب الجنسين
١٠	احتياجات المرأة والرجل
١٠	الاحتياجات العملية للمرأة والرجل
١٠	الاحتياجات الاستراتيجية للمرأة والرجل
١١	إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج
١١	التحليل بناءً على قضايا الجنسين
١٢	تصنيف البيانات حسب الجنس (البيانات "المفصلة")
١٣	٤ . الخطوات المفترضة اتخاذها وكيفية تنفيذها
١٣	مرحلة تحضيرية: متطلبات التغيير
١٤	ما المسائل الواجب التنبيه إليها في هذه المرحلة؟
١٧	الخطوات اللاحقة
١٨	الخطوة الأولى: التحليل بناءً على قضايا الجنسين في المنظمة
١٩	تحليل "سوات"
١٩	نقاط عملية
٢٢	تكييف عملية التغيير وفقاً للحاجات
٢٥	ما المطلوب في هذه المرحلة؟
٢٦	الخطوة الثانية: تحديد التغييرات المطلوبة

٢٦	الخطوة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للنوع الاجتماعي و خطة العمل
٢٩	إعداد الاستراتيجية و خطة العمل
٣٠	نماذج عن استراتيجيات يمكن اعتمادها لإحقاق التوازن بين الجنسين
٣١	مصفوفة معدة لخطة العمل
٣١	الخطوة الرابعة: التطبيق
٣٣	الخطوة الخامسة: المراقبة والتقييم
٣٣	المراقبة
٣٤	تنوع مهام المراقبة
٣٦	مبادئ توجيهية موضوعة للمراقبة
٣٨	نموذج عن مصفوفة معدة للمراقبة
٣٨	التقييم

٤٢ الملحق ١: المراجع والمصادر المتوفرة على شبكة الإنترنت

٤٤ الملحق ٢: الأدوات

## المقدمة

## INTRODUCTION

رغم شيوع استعمال عبارة النوع الاجتماعي في يومنا هذا، لا يزال الكثير من الأشخاص يجهلون المعنى الذي تكتنفه، وما يمكن ان تعنيه بالنسبة إلى منظمة ما والى التنمية بوجه عام. فغالبا ما يصعب على المنظمات الأهلية تحديد السبل لإدراج النوع الاجتماعي في كل مفاصل عمل المنظمة، على نحو يتيح التوصل إلى مراعاة إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج، وإحقاق التوازن والمساواة داخل المنظمة وعلى مستوى النشاطات التي تقوم بها.

يسعى هذا الكتيب إلى تقديم المساعدة في هذه العملية، فيبدأ بعرض بعض الشروحات عن المفاهيم والتعريفات الأساسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي. يلي هذه الشروحات قسم بعنوان "الخطوات المفترضة اتخذها وسبل تنفيذها"، إن داخل منطمتك أو خارجها، وهو يهدف إلى مسح كل الجوانب بنظرة تراعي النوع الاجتماعي. وفي هذا الإطار، يشرح الكتيب الحاجة إلى التغيير مع ابراز القيود الذي يخضع لها؛ كما ينشر التوعية حول المفاهيم الخاطئة والعوامل المؤثرة.

لا بد من اتباع عدّة خطوات في عملية "مراعاة الفوارق بين الجنسين" داخل منطمتك. يجري وصف هذه الخطوات، خطوة خطوة، بدءاً بتحليل منطمتك، ومروراً بإعداد خطة عمل، ووصولاً إلى تطبيقها ومن ثم مراقبتها وتقييمها.

ختاماً، يزودك الكتيب بالمصادر والمواقع الإلكترونية ذات الصلة، فضلاً عن الروابط الإلكترونية التي تحيلك إلى أدوات معينة، كقوائم مرجعية مراعية للجنسين، تستند إليها دورة المشروع.

GENDER,

WHAT DOES IT MEAN?

ما المقصود

بالنوع الاجتماعي؟

حين تسأل الناس عمّا تعنيه عبارة النوع الاجتماعي، غالباً ما يجيبون، في أول ردّة فعل لهم: "النوع الاجتماعي هو المرأة". لعلّ ذلك يرقى إلى النضال الذي خاضته أولى الحركات النسائيّة في سبيل لفت الانتباه إلى قضايا المرأة وحقوقها. ولكنّ النوع الاجتماعي لا يُعنى فقط بشؤون المرأة.

ربّما تفيدك القصيدة التالية في استيعاب النوع الاجتماعي.

إلى كلّ امرأة

بقلم نانسي آر سميث

مقابل كلّ امرأة سئمت التصرّف من موقع ضعف  
فيما تدرك أنّها قويّة،  
رجلٌ ملّ الظهور بمظهر قوّة  
وهو يشعر أنّه ضعيف

مقابل كلّ امرأة أعيها التظاهر بالغباء،  
رجلٌ يرزح تحت ثقل من يتوقّع منه  
دوماً "الإلمام بالشاردة والواردة".

مقابل كلّ امرأة أعيها أن تُنعت  
"بالمرأة العاطفيّة"  
رجلٌ يُنكر عليه حقّه في البكاء والتصرّف برقّة.

مقابل كلّ امرأة تشعر بأنّ الأولاد "يكبلونها"،  
رجلٌ يُحرّم من التنعم كلياً بحقّه الأبويّ.

مقابل كلّ امرأة محرومة من حقّ القيام بعمل مشرف  
وتقاضي أجرٍ يضاهاى أجر الرجل،  
رجلٌ ينبغي عليه أن يتحمّل كامل الأعباء المالىة  
لانسان آخر.

مقابل كلّ امرأة لم تعرف عذابات  
قيادة السيارات،  
رجلٌ لم يعرف لذّة الطهو.

مقابل كلّ امرأة تخطو خطوةً نحو الفوز بحريّتها،  
رجلٌ يعتبر أن الطريق نحو الحرىة  
باتت أقلّ عثرة.

بإذن من "دون"



## GENDER: KEY CONCEPTS AND DEFINITIONS

## النوع الاجتماعيّ: مفاهيم وتعريفات أساسيّة

### الجنس والنوع الاجتماعيّ

الجنس والنوع الاجتماعيّ: ما الفرق بين هاتين الفكرتَيْن؟

تدلّ كلمة **الجنس** على الاختلاف البيولوجي القائم بين الرجل والمرأة. فالاختلافات الجنسية تنجم عن أنّ الرّجل يفرز المنّي، والمرأة تحمل بالأولاد وترضعهم؛ كما تختلف المرأة عن الرجل من حيث البنية الجسديّة، و الهرمونات، والصبغيات.

وتتشابه الفوارق عينها بين الجنسين في كلّ بقاع العالم. إنّما تبرز أشدّ أوجه الاختلاف من خلال واقع الرجل أو المرأة في ثقافات متنوّعة. لذلك تُستخدم عبارة **النوع الاجتماعيّ** للتمييز بين هذه الفروقات والفروقات البيولوجيّة. فالجنس إذاً، على خلاف النوع الاجتماعي، هو مفهوم يتعلّق بتركيبه الإنسان البيولوجيّة.

إنّ موقع الرجل والمرأة في المجتمع ينجم عن فوارق محدّدة اجتماعياً. وعبارة النوع الاجتماعي تشير إلى تلك الفوارق التي يحدّدها المجتمع. لا بل أنّ الناس أنفسهم يصنّفون بعض السلوكيات أو الصفات على أنّها ذكورية أو أنثوية، وينظرون إلى بعض الأنشطة على أنّها تليق برجل أو امرأة في مجتمع معيّن، باعتبار أنّ أيّ عمل تقوم به المرأة في بلدٍ أو مجتمعٍ معيّن يمكن أن يضطّلعه به الرجل في بلدٍ أو مجتمعٍ آخر.

في أثيوبيا، يعتبر أهالي الجبال أنّ تشييد المنازل هو من مهام الرجال، بينما توكل هذه المهمة، بين السواد الأعظم من البدو، إلى المرأة. العاملون في مجال الحياكة في بنغلادش، أغلبهم من الرجال، أمّا في أميركا الوسطى، فالنساء هنّ العاملات في هذه المهنة. وأخيراً، في معظم أنحاء السودان، المرأة هي التي تملأ الجرار بالماء، فيما يتولّى الرجل هذه المهمة في المنطقة الشماليّة—الشرقيّة من البحر الأحمر، بما أنّه لا يحقّ للمرأة من حيث المبدأ أن تظهر في الأماكن العامّة.

تقتزن سلوكيات محدّدة تصدر عن أحد الجنسين بالبيئة الثقافيّة، والقانونيّة، والاجتماعيّة، والاقتصاديّة، والسياسيّة التي يعيش فيها الإنسان، ويتأثر بها. ونلاحظ أيضاً أنّ سلوكه ينغرس عميقاً في العلاقات الأسريّة التي تحدّد معالمه. ونتيجة الفوارق بين الجنسين، تختلف التجارب التي يختبرها الرجل والمرأة في الحياة، كما يبرز تباين في معارفهما وآرائهما، وألوياتهما.

## الأدوار حسب النوع الاجتماعي

الأدوار حسب النوع الاجتماعي تعني الدور المتوقع أن "يؤديه" الرجل أو المرأة في المجتمع. وقد وزع المجتمع أدواراً، ومسؤوليات، وأنشطة مختلفة على الرجل والمرأة وفق ما يرتئيه "مناسباً" له أو لها. فغالباً (لا دوماً) ما يُفترض بالرجل أن يكسب رزقه ليعيل عائلته، بينما تدير المرأة شؤون المنزل وترعى الأولاد.

## تقسيم العمل حسب الجنسين

يعمل الرجل والمرأة، كلاهما، لإعالة العائلة والمجتمعات، غير أن عملهما يختلف من حيث طبيعته والقيمة التي يمثلها. وتنشأ نقاط الاختلاف هذه، التي يمكن أن تشكل مصدر خلاف، عن العلاقات القائمة بين الجنسين.

تُعنى المرأة بتأمين الرخاء الاجتماعي والسعادة العاطفية لأسرتها، بما يسهم في إنمائها. إلا أن عملها لا يلقى عادة التقدير الذي يلقاه عمل الرجل. لا بل غالباً ما يُقلل من أهميته عمل المرأة، فتتقاضى أجراً دون أجر الرجل أو لا تتقاضى أي أجر على الإطلاق؛ علماً أن التقارير والوثائق الرسمية، كما الإحصائيات الوطنية الرسمية لا تذكر هذا الواقع، الذي يتم تجاهله كلياً حين يجري إعداد مشاريع في منطقة ما أو في مجتمع معين. فإذا لم تُقام دراسة وافية حول أدوار الرجل والمرأة، وكذلك حول المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهما، فسيظل عمل المرأة والمساهمة التي تقدمها خفيين.

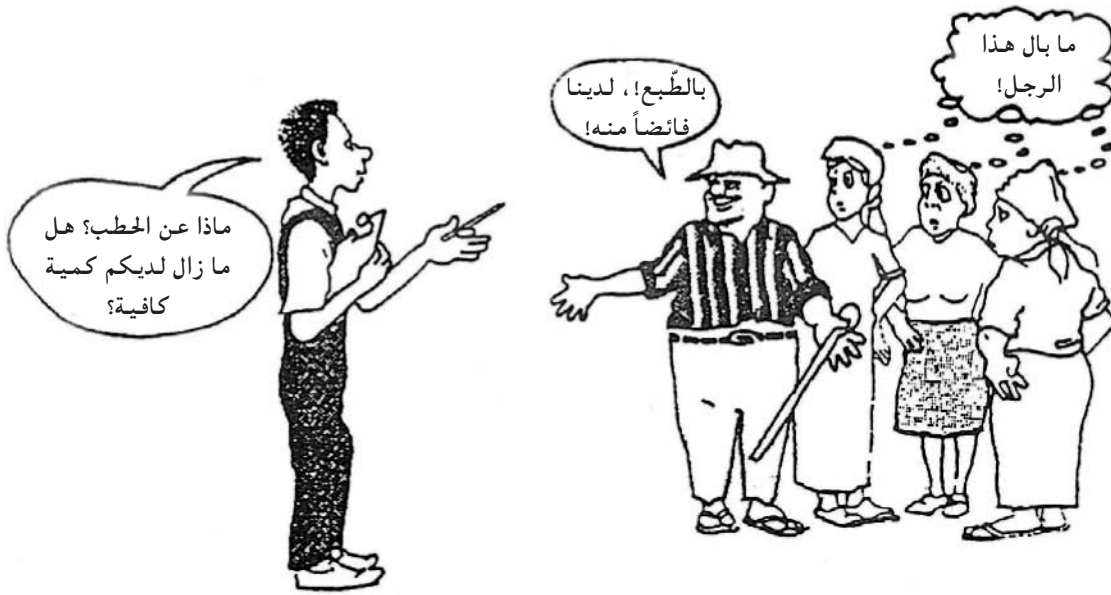
عند إعداد برنامج زراعي في المناطق الشماليّة من الكاميرون، جرت مشاورات على غير صعيد، مع المؤسسات الحكومية، ولجان القرى، والقرويين. ولكن، نتيجة بعض القيود الثقافية ولكون موظفي المشروع، بمجملهم، من الرجال، لم تقم أي مشاورات إلا مع هؤلاء. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن أحدهم يؤمن بأن المرأة قادرة على المساهمة مساهمةً قيّمة. ثم تجاوز المشروع طور الإعداد وبلغ مرحلة التطبيق.

كان يُفترض بالأسر أن تقيم لمدة سنة واحدة في مركز زراعي، حيث تكتسب طريقة استعمال تقنيات زراعية حديثة وتتنقن أصول تربية الثيران. فقد أعدّ موظفو المشروع بنية جميلة للمساكن، مكرّسين بيتاً (كوخاً) لكل أسرة. كما حظيت كل أسرة بقطعة أرض، من المفترض أن يعمل عليها الرجال والنساء معاً. وكانوا يحملون معهم بعض الأغذية الأساسية من آخر محصول لهم.

سرعان ما واجهت الأسر بعض المتاعب، أولاً لأن الإقامة في منزل واحد، على هذا النحو، أثار مشاكل، إذ كان المجتمع يرفض طريقة العيش هذه. ففي القرى، كان الرجال والنساء يعيشون، كلٌّ في كوخه، حيث تقوم كل مجموعة بما يهّمها من نشاطات، وتنعم بحياة اجتماعية خاصة بها.

ثانياً، أخذ الرجال يتذمرون من الوجبات اليومية. ففي القرى، كان جائزاً أن تملك كل امرأة قطعة أرض، تزرع فيها الخضار، والتوابل، والأعشاب العطرية أو الطيبة. وهي تربي عادةً الدواجن والماعز. ولما كان المركز الزراعي يفتقر إلى هذه المنتجات، عانت الأسرة من تدهور النظام الغذائي بشكل خطير. فلم ينظر أحد إلى عمل المرأة ودورها في تلك المجتمعات.

في مرحلة تحديد المشروع، من الضروري إجراء دراسة وتحليل قائمين على المشاركة حول مختلف مهام الأطراف المعنية، من رجال ونساء، وحول أعمالهم، ومسؤولياتهم، واحتياجاتهم. فهذا ما يؤكد على أن المشروع هو معدّ على نحو يلبي حاجات أصحاب المصالح أجمعين، وعلى أنه يعود بالنفع على الرجل والمرأة معاً. وفي بعض الحالات، يجوز التمعّن بما يقوم به الفتيان والفتيات، والذكور الإناث الأكبر سنّاً، من أعمال مختلفة.



أُعِدَّ برنامجٌ ضخْمٌ للتنمية الريفيَّة في جنوب أثيوبيا، حيث دارت مع الرجال مشاورات، كادت تغيب عنها النساء، مع أن المشروع شكَّل وحدة خاصة بالنساء، وحظي بمشاركة مكتب شؤون المرأة التابع للحكومة. كان يُفترض وضع برامج منفصلة تهتمُّ أساساً بدرِّ الدخل.

تمَّ جمع معلومات وفيرة عن مسائل معيَّنة، كالزراعة، والمياه، والنقل، والصحة، والتسويق، وما شاكلها، إنّما من الرجال فقط. كما أُعِدَّ للرجال برامج لتطوير الزراعة وتربية المواشي، ووُزعت عليهم أدوات لتسهيل الإنتاج الزراعيّ. وقد نُظِّمت هذه الدورات التدريبية، على أنواعها، للرجال دون سواهم.

ولم يُلحَقْ بالمشروع اختصاصيٌّ بقضايا الجنسين لـ"إعداد القسم المعنيّ بشؤون المرأة" إلا بعد المرحلة الأولى منه. فسرعان ما كشفت إحدى الدراسات المتعلّقة بالنوع الاجتماعيّ، التي تجمع بيانات "مصنّفة حسب النوع الاجتماعي" (منفصلة)، كشفت عن أنّ المرأة في تلك المنطقة قد أسهمت إسهاماً كبيراً في الميدان الاقتصاديّ، إذ أخذت على عاتقها مسؤوليات ضخمة في مجال الزراعة، وتربية الحيوانات، وإنتاج السلع المعدّة للبيع والتسويق. أمّا المشكلة فتكمن في أنّ أحداً لم يتحرَّ أبداً عن دورها، ولم يحظَ عملها بالتقدير، عدا عن أنّ المرأة بحدِّ ذاتها لم تتلقَ أيّ تعليم، أو تنعم بالسلطة، أو الحقّ في استخدام الموارد اللّازمة لإبراز عملها.

ولمّا كانت هذه المهامّ، بأجمعها، تشكّل إسهاماً في مدخول الأسرة وتأمين الأمن الغذائيّ لها، أبدت المرأة اهتماماً خاصّاً بالتدريب الزراعيّ، والحصول على الموارد كالخدمات الزراعيّة والبيطريّة، أو القروض وسواها.

## تقسيم العمل

يمكن تقسيم العمل على ثلاث فئات رئيسية:

- أعمال إنتاجية تقوم على إنتاج السلع والخدمات المعدّة للاستهلاك والتبادل التجاريّ. فعند الاستعلام من الأشخاص عن طبيعة عملهم، غالباً ما يتحدثون عن أعمال الإنتاج، وبالأخصّ تلك التي يتقاضون عليها أجراً أو التي تدرّ دخلاً.
- أعمال إنجابية تقتضي العناية بالأسرة وبأفرادها ورعايتهم، كإنجاب الأولاد، والعناية بهم وتأمين الطعام والماء والوقود، والقيام بالتبضع، وتنظيف المنزل، والاعتناء بصحة الأسرة. إنّ العمل الانجابيّ حيويّ لبقاء الافراد، لكن نادراً ما يُعتبر "عملاً حقيقياً" ("المرأة هي مجرد ربة منزل..."). ولكن غالباً ما ما يستغرق هذا العمل الكثير من الوقت، فضلاً عن كونه عملاً مضنياً، يكاد يقع دوماً على كاهل النساء والفتيات.

○ العمل الجماعي يقتضي من الجماعة تنظيم مناسبات وخدمات اجتماعية: حفلات، واحتفالات، ونشاطات لتطوير المجتمع، والانضمام إلى مجموعات أو منظمات، والمشاركة في نشاطات سياسية محلية، وما الى ذلك. ينخرط النساء والرجال في النشاطات المجتمعية، علماً أن توزيع المهام بين الجنسين هومتبع في هذا المجال أيضاً. (غالباً ما يوكل إلى الرجال، مثلاً، الجانب المتعلق بصنع القرار والشؤون السياسية، في حين تحظى النساء بدعم المجتمع المتمثل بإعداد الطعام المقدم في المهرجانات).

إن تحليل عمل المرأة والرجل في سائر المجالات يكتسي أهمية فائقة. فالتغيير الطارئ على أحد الميادين، والتدخل فيه، سيؤثران على الميادين الأخرى، من حيث أن المشاركة في الاجتماعات مثلاً، ستنتقص من الوقت المكرس لتنفيذ مهام أخرى.

## زوجتي



## لا تعمل

## احتياجات المرأة والرجل

تختلف حاجات المرأة والرجل باختلاف المهام التي يضطلعان بها. فإنجاب الأولاد يتطلّب توفير الرعاية عند الولادة، والإفادة من خدمات صحيّة محدّدة. أمّا القيام بدور ربّ الأسرة فيحتاج إلى مهارات ووسائل من شأنها تأمين مدخول يفي بالحاجات.

يمكن تصنيف الحاجات بين حاجات فعلية وأخرى استراتيجية.

## الاحتياجات العمليّة للمرأة والرجل

يمكن أن تقتصر الاحتياجات العمليّة للمرأة والرجل على تأمين المياه، والرعاية الصحيّة، وتوفير الأدوات الزراعيّة أو كسب مدخول يفي بأغراض الأسرة. ولما كانت هذه الحاجات تقترن، بمعظمها، بأعمال الإنجاب والإنتاج وبمهامّ محدّدة تؤدّيها المرأة والرجل فإنّ تلبيتها ستحلّ مشاكل واقعيّة، وإن كانت لن تحدث أيّ تغيير بالإجمال في العلاقات القائمة على السلطة، أو على مستوى التحكم بالموارد، أو سلطة صنع القرار.

نذكر، على سبيل المثال، أنّ توفير مرافق للرعاية الصحيّة لا يشير بالضرورة إلى أنّ المرأة باتت قادرة على أن تقرّر بنفسها ارتياد هذه المرافق، وإنفاق المال على الرعاية الصحيّة التي تتلقاها. بالإضافة إلى أنّ توفير السبل لتحسين الإنتاج الزراعيّ لن يغيّر في واقع التبعيّة لوسيط تجاريّ، صاحب نفوذ، يشتري المحصول بأسعار متدنّية ليبيعه لاحقاً بأسعار أكثر ارتفاعاً.

## الاحتياجات الاستراتيجية للمرأة والرجل

من شأن تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمرأة والرجل أن تقوّم علاقات السلطة، وترعى حريّة استخدام الموارد والسيطرة عليها، وحقّ صنع القرارات. ويمكن أن تتمثّل الاحتياجات الاستراتيجية للرجل والمرأة في حقّ الحصول على القروض وغيرها من الموارد؛ والإفادة من تدابير لمكافحة العنف؛ والتمتّع بحريّة صنع القرار؛ وحقّ امتلاك الأراضي أو اقتناء ملكيّات.

ومن شأن تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمرأة والرجل أن تؤثر أيضاً على القضايا الجوهرية المتعلقة بالسلطة، وصنع القرار، وحقّ الحصول على الموارد والتحكم بها، على أمل إحداث تغيير فيها.

نذكر، على سبيل المثال، أن أيّ تعديل في القانون، يخول المرأة باقتناء ملكية، سيحدث تبديلاً على مستوى التحكم بالموارد، لأنّ استفادة المرأة من الإرشاد والدعم الزراعيّ ستزيل المعوقات التي تقف في وجه الحصول على الموارد. فضلاً عن أنّ تنظيم صفوف الرجال ضمن تعاونية معينة قد يمكنهم من الحصول على أسعار أفضل لبيع منتجاتهم.

## إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج

يهدف إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج إلى النظر بشكل وافٍ في هموم الرجل والمرأة والأولويات التي يحددها ضمن السياسات والبرامج؛ وإلى ضمان فرص متكافئة لهما لتحديد الأهداف والأولويات، والمشاركة فيها، والاستفادة منها.

ويستوجب إدماج قضايا الجنسين، في الأساس، وعياً بأنّ قضايا الرجل والمرأة ترتبط بالتنمية، على وسع مجالاتها، وهي مناسبة لمختلف ميادين التحليل، وتطوير السياسات، والتخطيط.

لا بدّ من أن يساهم إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج في إحقاق المساواة بين الجنسين، بحيث يتمتع الرجل والمرأة بفرص متكافئة وبالحقوق، على قدم المساواة، ويمكنهما أن يستفيدا، بالتساوي، من البرامج وخطط التنمية. لا ينبغي إلحاق النوع الاجتماعي بالبرامج والمشاريع، بل يجب أن يندرج فيها كإداة أساسية، كما تتغلغل الخميرة في الخبز تماماً، على أن يتم إدراجه في كلّ مفاصل المنظمة، وبرامجها ومشاريعها، منذ البدء. عندئذٍ، تصبح المقاربة القائمة على النوع الاجتماعي فعّالة وقابلة للتطبيق.

## التحليل بناءً على قضايا الجنسين

يعتبر التحليل بناءً على قضايا الجنسين أداة رئيسية لإدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج. أمّا السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار، فهو التالي: ما الذي يجب تحليله؟

يجري عادةً تحليل ما يلي:

- دور كلّ من الرجل والمرأة؛
- مسؤوليات المرأة والرجل؛
- نفاذ الرجل والمرأة إلى الموارد والتحكم بها؛
- صنع القرارات وصلاحيات المرأة والرجل؛



- حاجات الرجل والمرأة على السواء والإمكانيات التي يتمتعان بها؛
- العلاقة بين الرجل والمرأة؛
- التأثير على وضع الرجل والمرأة وعلى موقعهما.

لا بدّ من اعتماد التحليل بناءً على قضايا الجنسين على كافة الأصعدة، وفي مختلف ميادين المجتمع، وعلى مستوى الأسرة، ومستوى الجماعة، ومستوى الحكومة، وكذلك على مستوى المؤسسات، لأنّ التحليل بناءً على قضايا الجنسين الجاري ضمن أيّ مؤسسة أو منظمة سيعطي فكرة واضحة عن وضع الجنسين، ويشير إلى الخطوات اللاحقة التي يمكن اتّخاذها في الطريق نحو إحقاق المساواة. فإذا قامت أيّ منظمة بمراعاة النوع الاجتماعي أو المساواة بين الجنسين، فسيكون لمقاربتها هذه أشدّ الأثر على عمليّاتها، وتساهم تالياً في إحقاق المساواة بين الجنسين في المجتمع الذي تعمل فيه.

### " تصنيف البيانات حسب الجنس (البيانات "المنفصلة")

إنّ منظماتك غير الحكومية هي بحاجة إلى الاطلاع على مهامّ الرجل والمرأة، ودورَيْهما، ومسؤوليَّتهما، وحاجاتهما؛ كما أنّها بحاجة إلى جمع معلومات عن العلاقات بين القوى، والنفوذ الى الموارد كما التحكّم بها، وعن آليات صنع القرار. الأمر الذي يستدعي الفصل بين البيانات المستقاة من أصحاب المصالح، وفرز البيانات المحصّلة من الرجال والنساء، ويفضي إلى ما يُعرّف بتصنيف البيانات حسب الجنس.

تدعو الضرورة أحياناً إلى الفصل بين البيانات الخاصّة بالفتيان والفتيات، وبالرجال والنساء الأكبر سنّاً، وبفئات أعمار أخرى، وحتى بين البيانات المتعلّقة بمجموعات عرقية مختلفة ضمن المجتمع الواحد. فيعوزك، مثلاً، في البرامج الزراعيّة أن تتحرّى عن المهامّ التي يضطّلع بها الرجل، وتلك التي تقوم بها المرأة؛ وأن تعرف كم من الوقت ينفق الرجل على مختلف النشاطات التي يقوم بها، وكذلك الوقت الذي تنفقه المرأة على نشاطاتها.

بيّنت البيانات المصنّفة حسب النوع الاجتماعي والمستقاة من المراكز الصحيّة أنّ عدد الفتيان الذين يتردّدون على المراكز الصحيّة يفوق عدد الفتيات. ويعود السبب في ذلك إلى أنّ النّاس لا يبذلون رغبةً في إنفاق المال على الفتاة، التي "لا قيمة لها"؛ ناهيك عن أنّها، تكبّد والدها في النهاية "مهراً" مناسبة زفافها، حيث تنتقل للعيش مع أهل زوجها. في المقابل، قد يلازم الصبّي والدّيّه، ويرعاها.

## WHAT TO DO AND HOW TO DO IT

## الخطوات المفترضة اتخاذها وكيفية تنفيذها

الآن وقد تعرّفت إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنوع الاجتماعي، تراودك الأسئلة المهمّة التالية:

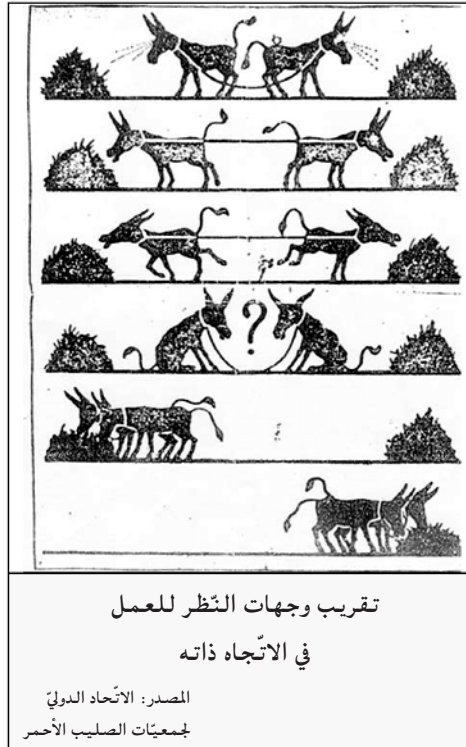
- كيف تُحدِث التغيير؟
- كيف تضمن مراعاة المساواة بين الجنسين ضمن المنظمة؟
- من أين تبدأ؟
- ما الذي تسعى إلى تحقيقه؟
- كيف تستعدّ لهذه الخطوات؟

### مرحلة تحضيرية: متطلبات التغيير

لإدراج النوع الاجتماعي في أيّ منظمة من المنظمات، ينبغي أولاً على هذه المنظمة أن تبدي رغبتها في إحداث تغيير، لا بل الأهم، أن تتحسّس الحاجة إلى هذا التغيير.

ما كان التغيير يوماً موضع ترحيب: لأنك عليمٌ باللحظة الحاضرة، ولكنك تجهل ما يخبئ لك المستقبل. فما الداعي لتغيير وضعك، إن كنت راضياً عن الوضع الراهن؟ كلّ تغيير يثير المخاوف في النفس، لأنّه، قد يفقدك السيطرة أو السلطة، أو يؤثّر على موقعك، أو يوقعك في أخطاء. من هذا المنطلق، يتطلّب تحفيز الناس على التغيير أن تبيّن لهم مدى الحاجة إليه، كما المصلحة الذاتية الكامنة فيه، أي المنافع التي يحصلون عليها منه بصورة شخصيّة، وكذلك تحصل عليها المنظمة، والفئات المستهدفة.

تجدر الإشارة إلى حاجة أعضاء المنظمة إلى مشاطرة الآخرين بأيّ مشكلة يتمّ تحديدها، ومن الضروري لهم أن " يمتلكوا " أهداف التغيير، لذلك عليهم أن يحدّدوا، بأنفسهم، الحاجة إلى التغيير. ولعلّ القيام بتحليل "سوات" (SWOT) [تحليل نقاط القوّة والضعف والفرص والأخطار]، حسبما وُصف في الصفحة ١٩، مع إشراك جميع الأعضاء فيه، يشكّل الخطوة الأولى على طريق التغيير.



## ما المسائل الواجب التنبيه إليها في هذه المرحلة؟

- ينبغي تحديد المخاوف ومناقشتها بصراحة، من أجل تخطيها.
- غالباً ما يُواجه التغيير بالرّفْض، بسبب الافتقار إلى معلومات كافية أو معرفة وافية. فيجوز أن يقترن النوع الاجتماعي بأشخاص معينين أو برامج محدّدة، حتّى أنّه لا يعتبر في الغالب قسماً طبيعياً من المنظّمة، بل يعتبر "شأناً نسائياً". لذلك، يُجابّه النوع الاجتماعي بالرّفْض، ولا يتم الاعتراف بأهميته على صعيد تنمية الرجل والمرأة، وتالياً المجتمع ككلّ. ولما كانت بعض الأفكار البالية عن النوع الاجتماعي ما زالت شائعة على الأرجح، برزت ضرورةً إلى كسب معرفة دقيقة بالمفاهيم المتعلقة بالنوع الاجتماعي، وبدور كلّ من الجنسين وأهميته في مجال التنمية. بتعبير آخر، يجب ان يعي الأعضاء الأمور المتعلقة بالنوع الاجتماعي، والإلمام بها إماماً وافياً.
- لا بدّ من أن يحدث تغيير في ثقافة المنظّمة، وهيكليتها، وإجراءاتها، وكذلك على الصعيد الشخصي. لهذا السبب، تقتضي الضرورة اكتساب المعرفة، وإبداء الرغبة في التغيير والتأقلم، بما معناه الالتزام بإحقاق المساواة بين الجنسين.

- ما من وصفة سحرية للتغيير تنطبق على كل الحالات، باعتبار أن كل منظمة هي بحاجة إلى تطبيق مقارنة معدة لغرض معين، بالتوافق مع أوضاع المنظمة وحاجاتها المحددة، والأشخاص المنخرطين فيها، وكذلك مع المحيط الذي تعمل فيه.
- على كل عملية تغيير أن تبدأ بتحليل الوضع القائم، سعياً إلى تحديد الحاجات الواجب تغييرها. ويتعين كذلك تحديد المشاكل والحاجات، والتعرف على الوضع القائم قبل اتخاذ أي إجراء بداعي التغيير.
- خلال عملية التغيير، سيُصار إلى التصدي لأي قيود أو ممانعة. من الجائز أن تنشأ القيود عن عامل الزمن، والأشخاص، والتمويل وأن تبرز على مستوى سلطة صنع القرار. أمّا في مجال التعاطي مع أشكال الممانعة، فعليك أن تتحرى عن سبب اعتراض بعض الأشخاص على التغيير. كأن تتساءل: ما الذي يصب في مصلحتهم الخاصة؟ لأن فهم الأسباب التي تدعو الأشخاص إلى التفكير بطريقة معينة يمكن أن يساعد في اجترح الحلول أو الحصول على موافقة الآخرين.
- يجب أن ترى في التغيير عملية تتقدم فيها خطوة خطوة. ولكن، أحياناً ترى نفسك مضطراً إلى التراجع بضع خطوات، و"العودة إلى" بعض المواقع، بغرض إيضاح بعض المسائل أو تسهيل الفهم على الناس.
- غالباً ما يبدي الأفراد رغبةً متزايدة في التعاون إن رأوا في التغيير منافع. غير أنهم لا يبذلون هذه الرغبة إلا عند حصولهم على شروحات وافية، بما يستدعي منك أن تدعم حججك وتثبت قدرتك على التداول معهم حول المنافع المحتمل أن يغلوها.

درجت العادة في الكاميرون على أن تتمحور التربية الصحية حول المرأة وحسب، مع أن الرجل في العموم وفي نظر "الخارج" هو بالطبع صانع القرار أولاً وأخراً.

ففي أحد المراكز الزراعية، حيث تابع عدد من النساء دورات تقدم معلومات صحية، صدف أن تواجد بعض الرجال في المكان عند إعطاء بعض الشروحات عن اللقاحات. واسترعى الموضوع انتباههم، فأخذوا يطرحون الأسئلة.

وأدركوا تماماً (كما النسوة) فوائد اللقاحات. فالأولاد سينعمون بحظّ أوفر في البقاء على قيد الحياة، ويكونون أقلّ عرضةً للأمراض، بما يذخر نسبة من الأموال المنفقة على زيارة المراكز الصحيّة. وفي مرحلة لاحقة، أصبحت الدورات التدريبية حول المعلومات الصحيّة مفتوحة أمام الرجال. عندما فهموا الأمور الصحيّة فهماً جيداً، تمكّنوا من دعم زوجاتهم مثلاً في تبديد معارضة الجدّات أو المسنّين، وسواهم.

- إذا شارك عامّة الناس في المناقشات والحلول، وكانت لهم كلمتهم بهذا الشأن، يتكوّن لديهم شعور بأنهم على بينة من الأمور، وبأن أفكارهم ومقترحاتهم هي موضع تقدير، وبأنّها تلقى اهتماماً. وبالتالي، سيبدون استعداداً أكبر لدعم العمليّة والمساهمة في التغيير.
- إن أيّ التزام من جانب الإدارة العليا يسهّل عمليّة التغيير.
- متى حدّدت نقاط القوّة لدى منطمتك، وانطلقت في عملك من هذه النقاط – وهو ما يُعرف بتدعيم نقاط القوّة – ستحرز تقدماً يتخطّى ذاك الذي تحرزه عند التركيز على النقاط السلبية وتوجيه الإدانات.

في المنطقة الشماليّة من السودان، أرادت منظمّة أهليّة أن تحسّن الأمن الغذائيّ في إحدى القرى. فدارت مشاورات بين الرجال والنساء، وكان الغرض منها إنشاء بنك للحبوب من أجل حفظ البذار، وتوفير ما يكفي منها عند الحاجة إليها، وجمع المال من بيع الحبوب أو "اقتراضها".

أراد الرجال، في بادئ الأمر، أن يتولّوا إدارة البنك، ويشاركوا في اللجنة التنفيذية، ويتخذوا القرارات. فألح النسوة إلى أن هذا الحلّ لا يعدّ حلاً شافياً، باعتبار أن الرجال يكونون غائبين في أغلب الأحيان، بحكم أعمالهم في أماكن أخرى، بينما ادّعى الرجال أن النساء لسنّ مؤهلات لإدارة مثل هذا البنك.

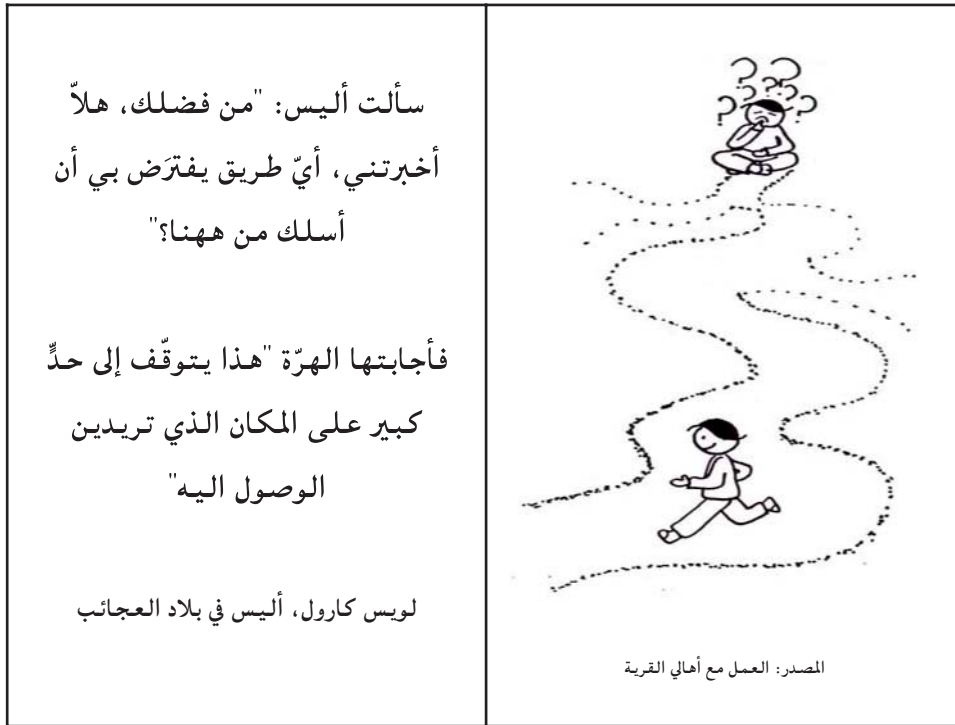
بعد طول جدل، وتبادل الحجج من الطرفين والدخول في مفاوضات، تمّ التوصل إلى حلّ. يمكن أن يوكل إلى النساء يومياً إدارة بنك الحبوب، فيما يقدّم اثنان من الرجال الأكبر سنّاً، اللذان يكتشان في القرية، خدمات استشاريّة. تجدر الإشارة إلى أن النساء كما المستشارين قد يخضعون لبعض الدورات التدريبية الخاصّة ويتلقّون المساعدة من المنظمّة الأهليّة بداعي إطلاق مشروع البنك وإدارته.

يمكن استخدام الأرياح لإنماء القرية بأسرها، كتعزيز الأمن الغذائي، بينما يُستخدم أيّ فائض، مثلاً، لشراء ألواح سوداء جديدة أو لإصلاح مضخة المياه.

حقّق المشروع نجاحاً باهراً، فقدّم له الرجال دعماً هائلاً عند حضورهم وأفادت منه القرية بكامل سكانها.

## الخطوات اللاحقة

يتيسّر تحديد الحاجة إلى التغيير، عقب الانتهاء من الأعمال التحضيرية. وفي أحسن الأحوال، يعرب الجميع عن استعدادهم لبدء العمل على تعميم مراعاة إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج. إذًا، ما هي الخطوات اللاحقة؟ يتعيّن عليك أن تبدأ من نقطة الانطلاق: "أين موقعنا الآن؟" و"إلى أين نودّ الوصول؟"



بعد المرحلة التحضيرية، لا بدّ من اتّخاذ الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحليل المنظمة
- الخطوة الثانية: تحديد التغييرات الضرورية

- الخطوة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة عمل
- الخطوة الرابعة: تطبيق خطة العمل
- الخطوة الخامسة: المراقبة والتقييم

قد يكون من المفيد، في هذه المرحلة، العودة إلى المعلومات الواردة حول دورة المشروع، في الكتيب "كيف تُبنى منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة" (في القسم 3 أو الفصول 3-6)، الذي يمكن تحميله مجاناً من الموقع الإلكتروني التالي: [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)

## الخطوة الأولى: التحليل بناءً على قضايا الجنسين في المنظمة

إلى أي حد تراعي المنظمة النوع الاجتماعي أو تعي قضايا الجنسين؟ وإلى أي مدى يرغب مجمل موظفيها في المشاركة في إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج، ولهم إلمامٌ لهذا الشأن؟ هل يدركون الحاجة إلى إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج، والأهمية التي يكتسيها، وكذلك المنافع المرجوة منه؟

يجدر بك في البدء أن تجري تحليلاً بناءً على قضايا الجنسين في المنظمة. وتلبيةً لهذا الغرض، ينبغي بك أن تعين خصائص المنظمة. ولكن، رغم تعدد الوسائل التي تخولنا معابنتها، لا تزال الخصائص المشار إليها أدناه تعتبر من أبسط الخصائص التي تسلط الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بالمنظمة.

خصائص المنظمة	
سبب إنشاء المنظمة	البيان المتعلق بمهمتها
الغرض من البرنامج/المشروع/المنظمة	أهدافها وغاياتها
المقاربة والوسائل المعتمدة لتحقيق الأهداف	استراتيجياتها
جملة المهام التي تضطلع بها بغرض تنفيذ الاستراتيجيات وبلوغ الأهداف	نشاطاتها
المخطط التنظيمي، والمناصب المتاحة في المنظمة، وتوزيع المهام، والمسؤوليات، والسلطات	بنيتها
الإجراءات والأدوات المتبعة في مجالات التحليل، والتخطيط، والمراقبة، والتقييم	أنظمتها
الموظفون والأموال والبنية التحتية	مواردها
المواقف، والسلوكيات الصادرة عن موظفيها أو أعضائها، كما المعايير والقيم المعتمدة لديهم	وجهها الحضاري
التعاون مع منظمات أخرى، ونسج الشبكات	علاقاتها الخارجية

## تحليل "سوات"

يعدّ تحليل "سوات" من الأدوات المعدّة للاستعمال.

وبدلاً الإختصار الأجنبي "سوات" على:

- نقاط القوة
- ونقاط الضعف
- والفرص
- والأخطار

يكشف تحليل "سوات" عن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، كما الفرص المتاحة والأخطار الكامنة خارج المنظمة.

أمّا أيّ تحليل بناءً على قضايا الجنسين، فيرمي إلى قياس قدرة المنظمة على معالجة القضايا المتعلقة بالجنسين.

## نقاط عمليّة

يستند التحليل إلى إجراء نقاش مع مقدّمي معلومات من داخل المنظمة، على درايةً بالموضوع. ويحتّم أن تسلك هذه المشاورات غير طريق، كأن تتخذ شكل مقابلات شبه منظمة مع بعض المجموعات أو الأفراد؛ أو شكل استبيانات يتعيّن على مقدّمي المعلومات أن يملئوها؛ أو نقاش جماعيّ مع مقدّمي معلومات مختارين؛ أو نقاش يدور ضمن ورشة عمل، يحضرها ممثلون عن كافة الأقسام ومجموعاتٍ معنيّة بالموضوع.

وفي أغلب الأحيان، يكون من الأوفق تنظيم ورشة عمل، نظراً إلى أن النوع الاجتماعيّ هو موضوع يشغل المنظمة بأسرها. ومن المهمّ كذلك أن يتمثّل فيها موظّفون من عدّة مستويات داخل المنظمة، أي من مستوى صانعي القرار والإداريين، كالموظفين الميدانيين. ويجوز أن يحضرها أيضاً كامل الموظّفين إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم.

يتحلّى نظام ورشة العمل بالحسنات التالية:

- يتعيّن لها وقتٌ محدّد، وعلى جميع المشاركين أن يؤكّدوا حضورهم ويعيروها اهتمامهم؛



- تبين المنظمة، من خلال تنظيم أي ورشة عمل، أنها تعتبر النوع الاجتماعي مسألة على قدر من الأهمية؛
- يمكن أن يعبر الممثلون من مختلف الأقسام والياديين عن آرائهم، وكذلك أن يشرحوا ويتبادلوا وجهات النظر ويتشاوروا المشاعر خلال ورشة العمل؛
- يمكن تناول المفاهيم الخاطئة السائدة حول النوع الاجتماعي؛
- تفسح أي ورشة عمل المجال لإحياء النقاش والتعاون؛
- بما أنك تحتاج إلى مشاركة كل الأطراف، والأقسام، والياديين، وإلى قبولها وتعاونها، في سبيل إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج داخل المنظمة، فإن ورشة العمل تسمح بتحقيق ذلك.

ولضمان نجاح ورشة العمل وتذليل العقبات، تحتاج أيضاً إلى منشط كفاء، يُفضّل أن يكون ملماً كل الإلمام بالأمور المتعلقة بالجنسين. لا مانع من أن يتم اختياره من داخل المنظمة (تخفيضاً للكلفة وسعيًا إلى الاستفادة من الخبرات الموجودة)، كما يُحتمل أن يكون حياديًا، يُوظف خصيصاً لهذا الغرض، شرط أن يكون واعياً لثقافة المنظمة، وملماً بمحيطها.

غير أن أي ورشة عمل تستغرق الكثير من الوقت. وتراوح الخيارات المتعددة بين ورشة تمتد على أيام معدودة لا فاصل بينها، وورشة تمتد على عدة أيام متفرقة ضمن فترة زمنية محددة. لكل خيار من الخيارين حسناته وسيئاته. ومع ذلك، فإن الخيارات المتاحة أمامك تبقى منوطاً بالوضع الراهن، أي بما يمكن إنجازه، وتطبيقه، وبما تؤدّ تحقيقه. فهل تتجرأ على تنظيم الحدث ككل دفعة واحدة، أو يجدر بك أن تسير في هذه العملية خطوة خطوة؟

يمكن تنظيم تحليل "سوات" على عدة مراحل:

- تعدد نقاط القوة والضعف المرتبطة بقضايا الجنسين، والخاصة بكل عنصر من عناصر المنظمة، ثمّ مناقشتها. وينبغي بك أيضاً دراسة الأسباب التي تعلل مكان القوة والضعف والنظر فيها، مع الإشارة إلى النتائج التي يخلص إليها البحث في المصفوفة (الواردة أدناه) على شكل عبارات أو جمل مختصرة، لا على شكل جمل طويلة. نلفت انتباهك إلى ضرورة الاكتفاء بمناقشة الوضع الراهن، دون الوضع المنشود.
- في مرحلة لاحقة، تبحث في الفرص والأخطار الخارجية، بما فيها السياسة الوطنية حيال قضايا الجنسين وتحرير المرأة؛ وكذلك موقف الحكومة إزاء المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأهلية، ودور المنظمات والجهات المانحة الأخرى ومواقفها في ما يتعلق بقضايا الجنسين؛ وبما خالفها. تجدر الإشارة إلى أن حصيلة المشاورات تُدرج أيضاً في المصفوفة.

- يلي هذه المرحلة جلسة لاستنباط الافكار، بالاستناد إلى المعلومات المدونة في المصفوفة، حول مدى قدرة المنظمة على حسن التعاطي مع الأهداف والنشاطات المتصلة بقضايا الجنسين، وادماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج في مجال تطبيق برامجها.
- يتناول النقاش اللاحق رصد التغييرات المطلوبة وتحديدتها وفقاً للأولويات، علماً أن هذه الملاحظات سترد في ورقة جانبية.
- وأخيراً (وفي خطوة ثانية)، ستدعو الحاجة إلى وضع استراتيجيات وخطّة عمل، تركز على تعزيز نقاط القوة والفرص المتاحة؛ ثمّ ينكبّ الفريق على معالجة نقاط الضعف ومواجهة الأخطار التي يمكن أن تقوّض قدرات المرأة، من خلال البحث عن الاستراتيجيات القادرة على تبديدها أو التغلب عليها.

### نظرة شاملة حول تحليل المنظمة العام

- أخضع منظماتك لتحليل يستند إلى العناصر الرئيسية في منظماتك.
- واعتمد الأسئلة المتعلقة بقضايا الجنسين، الواردة أدناه، من باب التركيز على قضايا الجنسين.
- إ طرح الأسئلة التالية (المتصلة جميعها بقضايا الجنسين)
  - ما هي مواطن القوة والضعف لدى منظمتي؟
  - ما هي الفرص المتاحة أمام منظمتي والأخطار التي تتهددها؟
- دوّن الأجوبة على إحدى أوراق العرض، مستعملاً كلمات رئيسية، تصف الوضع الراهن (لا الوضع المنشود).
- فليدعم أحدكم الآخر عن طريق طرح الأسئلة، والتوجيه، والتشاور.

### جدول بيانيّ نموذجي عن تحليل "سوات"

خارجي		داخلي	
الأخطار	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
اتخاذ الجهات المانحة موقفاً سلبياً من قضايا الجنسين	توفّر مدرب مختص بقضايا الجنسين، يُستقدم من منظمة أخرى	النقص في المعرفة حول قضايا الجنسين	حماس الموظفين

## تكييف عملية التغيير وفقاً للحاجات

نظراً إلى الاختلاف القائم بين منظمة وأخرى، تقتضي الضرورة بتكييف كل عملية وفقاً للحاجات. ما يلي أسئلة نموذجية يمكن طرحها، إنَّما يتعيَّن عليك أن تحدّد الأسئلة المتصلة بالموضوع وتقدِّم الأسئلة التي تثير اهتمامك. كما عليك أن تحدّد المقاربة التي تناسبك، بالإضافة إلى طريقتك في العمل، انطلاقاً من بنية منظماتك، وثقافتها، و"فريق عملها".

قد يكون من المفيد أن تسأل بانتظام "عن سبب" قيام وضعٍ معيَّن، لأنَّ من شأن ذلك أن يسهِّل عملية إعداد الخطط في مرحلة لاحقة.

## ما هي نقاط البحث في النوع الاجتماعي؟

(يمكنك أيضاً أن تستعين بالقوائم المرجعية المتعلقة بقضايا الجنسين المشار إليها في الملحق الثاني)

### بيان المهمة

هل تتجلى في بيان المهمة المساواة بين الجنسين؟ هل يتوقَّف هذا البيان، بشكلٍ أو بآخر، عند قضايا الجنسين؟

### الأهداف والأغراض

هل تعكس الأهداف والأغراض بوضوح المساواة بين الجنسين؟ هل تركِّز على المرأة والرجل وتتناول الاحتياجات الخاصة بكلِّ طرف منهما؟ وإذا لم تفعل، فلأبي سبب؟

### الاستراتيجيات

هل تُعتمد أيُّ سياسة ترعى النوع الاجتماعي؟ متى وُضعت، ومن شارك في وضعها؟ هل تطلُّ هذه السياسة المنظمة بكامل أقسامها أو جرى اعتمادها لأغراض معينة؟ هل يتمُّ اعتمادها بالقول لا بالفعل، عند الحاجة؟ هل استندت هذه السياسة إلى معلومات وبيانات تحليلية خاصة بقضايا الجنسين؟ هل تمَّ تطبيق السياسة المتعلقة بالجنسين، وإخضاعها للمراقبة والتقييم؟ هل تعكس الاستراتيجيات المساواة بين الجنسين؟ ما الاستراتيجيات التي تمَّ إعدادها لتحقيق مشاركة أصحاب المصالح؟ هل هي ملائمة؟ هل حدّدت منظماتك القيود المفروضة على مشاركة المرأة والرجل؟ هل بدأت تضمن تجاوز هذه القيود في المستقبل؟

## النشاطات

هل تعتمد منظمتك، في نشاطاتها، مقارنة ترعى النوع الاجتماعي؟ هل تعي تحديداً احتياجات أصحاب المصالح من الجنسين؟ هل أهداف المشروع تتماشى مع هذه الاحتياجات المحددة؟ هل يمكن أن ينشأ أيّ تضارب في المصالح بين المرأة والرجل؟ هل يتوافر تصنيف البيانات حسب الجنس، وهل استُخدمت في دورة المشروع بأكمله؟ (عُد إلى الصفحات ١٠ و١١ و١٢ للحصول على شروحات).

هل شارك كلٌّ من المرأة والرجل (إن كان هذا وارداً) في إعداد المشروع، وتنفيذه، ومراقبته، وتقييمه؟ هل جرى إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج في سائر النشاطات، وهل تمّ قياس مفاعيله وتقييمها؟

هل أخذت الاستراتيجيات وعملية إعداد النشاطات بعين الاعتبار العلاقات بين الجنسين (من حيث السلطة) على مستويات الأسرة، والجماعة، والمجتمع؟ هل اختيار التقنيات، والوقت، والمواقع، ووسائل التواصل هو موافق للمرأة والرجل؟ هل يحصل الرجل والمرأة على فرص متكافئة لاستخدام الموارد؟

## البنية

كيف يبدو جدول المنظمة البياني من منظور النوع الاجتماعي؟ هل يتساوى عدد الرجال والنساء في المناصب العليا؟ والمناصب الدنيا؟ كيف يظهر التوازن بين الجنسين من ناحية توزيع المهام، والمسؤوليات، والسلطات، و"الصلاحيات"؟

## الأنظمة

هل أخذت الأنظمة والإجراءات العادية (الأنظمة المعلوماتية؛ وأنظمة التقدير، والتخطيط، والمراقبة، والتقييم) تتنبه إلى قضايا الجنسين، وإدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج، والمساواة بين الجنسين؟

وما الذي حدث بشأن توصيات سابقة دعت إلى إحداث تغيير في وضع الجنسين؟ هل تمّ تزويد الموظفين بتوجيهات، ومعلومات، وأدوات خاصة بإدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج؟

## الموارد

الموارد البشرية:

ما المواقف التي يتخذها كبار الموظفين الإداريين إزاء قضايا الجنسين؟ مع من يتشاور المدراء (داخلياً وخارجياً) بخصوص قضايا الجنسين؟

هل تمّ تشكيل وحدة أو تعيين موظّف للعمل على قضايا الجنسين؟ منذ متى؟ ما هي صلاحيّاتهما، وبنيتهما، ومواردهما؟ ماهي مهماتهما؟ هل لديهما معرفة أو خلفيّة ثقافيّة بقضايا الجنسين؟

ما مدى فعاليّتهما؟ وما السبب؟ وما رأي الموظّفين بالعاملين المعنيّين بقضايا الجنسين؟

هل جميع الموظّفين يحملون مسؤوليّة العمل على المساواة بين الرجل والمرأة؟ ما هي الدورات التدريبية والمعارف، والمهارات التي لديهم حول قضايا الجنسين، وما المواقف التي يتّخذونها حيالها؟ هل مراعاة النوع الاجتماعيّ واردة في مواصفات الوظيفة او متطلباتها؟ هل تُطرح هذه القضايا في المقابلات، او يتمّ تناولها في عمليّات التقييم؟

#### الموارد الماليّة:

هل تمّ تخصيص موازنة/تمويل لتطبيق وتنفيذ السياسات المتعلقة بقضايا الجنسين وإدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج، والنشاطات الآيلة إلى إحقاق المساواة بين الرجل والمرأة؟ وما النتائج التي حققتها؟ هل الموارد ملائمة؟ هل تمّ تخصيص موازنة/تمويل لبناء قدرات الموظّفين المعنيّين بقضايا الجنسين؟ وما النتائج التي حققتها؟

#### البنى التحتيّة/المنشآت:

هل تؤمّن المنظمة محيطاً آمناً وعملياً للمرأة والرجل، لجهة مساحات العمل ومنشآته، والسلامة، وساعات العمل، وتدابير المواصلات، والمراحيض، والرعاية بالأطفال، وغيرها من المسائل؟

#### العلاقات الخارجيّة

ما هي المنظمات الخارجيّة والأطراف الأجنبيّة التي تمارس تأثيراً على المنظمة؟ هل تأخذ قضايا الجنسين على محمل الجدّ؟

ما الجوّ العامّ الذي يحيط بقضايا الجنسين في بيئة المنظمة – بين صفوف أصحاب المصالح، وفي الميدان، وضمن لجان القرية، والقادة المحليّين، وفي أوساط الحكومة؟ وهل من تباين في الآراء بين الجهات المانحة، والحكومة، والمنظمة بشأن التركيز على المساواة بين الرجل والمرأة؟

## ما المطلوب في هذه المرحلة؟

### ○ تفكير واقعي

يتطلب التعاطي بقضايا الجنسين التفكير بطريقة واقعية، والتحلي بانفتاح فكري، ومهارات تواصل عالية، كما يتطلب اجترار حلول مبتكرة. فالعالم لا يتغير بين ليلة وضحاها، بما أن السياسات، والمواقف، والمعايير، والقيم والأفكار التي سادت لفترة طويلة لا تتبدل بسهولة. من هنا الحاجة إلى إشاعة الوعي حيال قضايا الجنسين، وضرورة إيجاد الحوافز والوقت.

في إحدى الدورات التدريبية حول قضايا الجنسين، التي انعقدت في جنوب غرب اثيوبيا، بحضور ٤٣ رجلاً، دار نقاش حول مسألة العنف ضد المرأة، نظراً لشيوع هذه الظاهرة في المنطقة.

تحدث الرجال بمنتهى الصراحة عن ممارساتهم، التي كانت مقبولة من الناحية الثقافية. فقد كانوا ملزمين بأن يضربوا زوجاتهم، لأن الضرب هو تعبير عن الحب! وفي حال أحجموا عن ضربهن، يتساءل محيطهم الاجتماعي جدياً عما إذا كانوا يحبونهن، ويساورهم الشك حيال ذلك.

ولم يسع النساء اللواتي يعانين الأمرين من الضرب ويرغبن في الحصول على الطلاق، إلا اللجوء إلى لجنة من كبار السن، كانت تتكون (بالطبع) من الرجال فحسب. وقد أوضحت هذه اللجنة أنه لا يجدر بهن التذمر، ما دام الضرب ينم عن تقاليد ثقافية. لهذا السبب، يتطلب تغيير المواقف وطريقة التفكير في هذا السياق وقتاً مديداً ومجهوداً جباراً.

### ○ الإقرار بالأسباب الفعلية

يمكن أن تلعب الأسباب الفعلية دوراً هاماً في الحد من التفاوت بين الجنسين أو القضاء عليه.

كان عدد النساء، اللواتي يشغلن مناصب على مستوى صنع القرار، شبه معدوم داخل الدوائر الحكومية في بلدة صغيرة واقعة ضمن منطقة جنوب غرب اثيوبيا. فأظهر التحليل بناءً على قضايا الجنسين أن الحاجة إلى إحداث تغييرات باتت ملحّة.

ولكن، بالرغم من رغبة صانعي القرار الشديدة في تعيين عدد أكبر من النساء في هذه المناصب، لم يُوفّقوا بنساء لديهن مستوى ثقافي و/أو خلفيّة ثقافية كافيين، بما أن قلّة من نساء تلك المنطقة الأثيوبية تابعن التعليم العالي.

هذا ما أفضى أخيراً إلى انتهاج سياسة تعطي الأولوية إلى توفير مزيدٍ من التدريب والتعليم للمرأة، بالإضافة إلى وضع برنامج محدد لتعزيز التعليم بين الفتيات ووقف "تسرّبهن".

## الخطوة الثانية: تحديد التغييرات المطلوبة

خلال إجراء التحليل، تمّ تدوين ملاحظات بشأن الوضع السائد في المنظمة لجهة قضايا الجنسين. وقامت الخطوة اللاحقة بتحديد طبيعة التغييرات الضرورية، والمواضع الواجب تغييرها.

تولّت الموظفات في أحد المراكز الصحيّة في بنين إطلاع الأمّهات على منافع الرضاعة، مع أنهنّ مُنِعن بالذات من القيام بذلك، بسبب قيود ناشئة عن ظروف عملهنّ. وبالتالي، يتطلّع أيّ تغيير منشود إلى تمكين الموظفات من إرضاع أطفالهنّ.

### تحديد التغييرات المطلوبة.

- راجع الملاحظات المدوّنة أثناء عمليّة التحليل.
  - شارك كامل أعضاء المجموعة في جولة مواطن التغيير المرجوة. فما هي التغييرات المنشودة؟
  - لا تغطّص في تفاصيل عقيمة عند هذه المرحلة، بل اکتفِ بتحديد التغييرات المرجوة و/أو المطلوبة.
  - سجّلها على ورقة، ثمّ ابحث مع المجموعة التغييرات التي تحظى بالأولوية ولأيّ سبب.
  - ضع قائمة معقولة ومقبولة من التغييرات القابل إدخالها. فما هي تلك الأكثر إلحاحاً، والأشدّ أهميّة؟ وما هي الأقلّ شأناً؟
- حدّد التغييرات المنشودة بحسب أولوياتها، وتلك الواجب إحداثها في مرحلة أولى، وثانية، وفي ما عداها من مراحل.

## الخطوة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للنوع الاجتماعي وخطة العمل

بعد الانتهاء من التحليل، تكون قد حدّدت التغييرات التي تؤدّ إحداثها أو الحاجات المفترضة تغييرها. ووضعت قائمة بالأولويات.

ولكن، كيف ستقوم بإدخال هذه التغييرات؟ وما التغييرات المطلوبة؟ ومن يتولّى تنفيذ المهام؟ متى، وأين؟ وتعرّف عمليّة النقاش الذي يتناول كلّ هذه الشؤون بالتخطيط الاستراتيجي.

تكمّن فائدة التخطيط الاستراتيجي في تحويل التغييرات المرجوة المحددة في تحليل "سوات" إلى أهداف واضحة، وهو ما يجب أن يحدث على مستويات المنظمة كافة وفي سائر القطاعات. فمن الضروري أن يتمكن الأفراد من ربط الأهداف بالأعباء التي يتحملونها على مستوى أعمالهم الخاصة. ولا ينبغي أن تكون هذه المشكلة هي من "شأنهم"، أي من شأن "الموظفين الرفيعة المستوى"، بل "من شأننا". لذا يجب أن تُحدّد بوضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بكل فرد. والأهم من ذلك، يجب أن تُترجم التغييرات المنشودة بأهداف.

## الأهداف

الأهداف هي نتائج محددة وقابلة للقياس، يجب تحقيقها في فترة زمنية معينة. فما الأهداف التي ينبغي تحقيقها؟ (كأن نقول مثلاً: أننا سنجمع من الآن وصاعداً، لكامل المشاريع المستحدثة، بيانات مصنّفة حسب الجنس.)

لا بدّ من أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ. وبما أنّ كلّ هدف سيتطلب استخدام موارد، مادية وبشرية، فيجب أن تكون هذه متوفرة أو أن يسهل الحصول عليها.

يجوز أيضاً توزيع الأهداف بين أهداف طويلة الأمد (سيتم إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج بالكامل في المنظمة وفي مجمل نشاطاتها في غضون ثلاث سنوات)، وأهداف قصيرة الأمد (ستُنظّم في الشهر المقبل دورة تدريبية للموظفين الميدانيين حول قضايا الجنسين). ولتحقيق كلّ هدف من الأهداف، عليك أن تحدّد الوسائل التي ستلجأ إليها في هذا السبيل، وهي ما يُعرف بالاستراتيجية.

## الاستراتيجية

الاستراتيجية هي الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة لتلبية حاجات أعضائها. فكيف ستقوم بذلك؟ وأي اتجاه ستسلك؟

## خطة العمل

يمكن وضع خطة العمل وترجمتها على الأرض انطلاقاً من الأهداف والاستراتيجيات.

بعد أن تكون الأهداف قد حُدّدت بوضوح، تقتضي الخطوة التالية في وضعها موضع التنفيذ، بما يعني تحويل الأهداف إلى خطة عمل. وتتكوّن خطة العمل من عدّة عناصر:



**النشاطات:** ما النشاطات المطلوب تنفيذها من أجل بلوغ الأهداف؟ متى وأين تُنظَّم، ومن ينظّمها؟

**المساهمات المطلوبة:** ما الحاجات؟ موارد بشرية؟ موارد مادية، وعينية، ومادية؟ الوقت؟

**النتائج المتوقعة:** ما النتائج المتوقع تحقيقها؟ ما النتائج التي ستفضي إليها النشاطات والمساهمات المقدمة تحديداً في معرض تنفيذ المشروع؟

**الآثار:** ما الأثر الذي ستتركه الخطة أو النشاط على أصحاب المصالح؟  
(نذكر على سبيل المثال أن التدريب المتعلق بالنوع الاجتماعي سينشر الوعي لدى الموظفين على نحو يدفعهم للمساهمة في المشاريع المراعية للنوع الاجتماعي)

**المؤشرات:** هي الوسيلة المعتمدة لقياس ما تمّ تحقيقه من الأهداف. (كأن يتبيّن مثلاً أن نسبة ٥٠٪ من موظفينا سيخضعون، على مدار ٦ أشهر، لدورات تدريبية حول النوع الاجتماعي؛ وأنه سيُصار إلى جمع بيانات مصنّفة حسب النوع الاجتماعي، تلبيةً لأغراض المشروع اللاحق الذي نقوم به)

**الفرضيات:** إنها عناصر تكتسي أهميةً بالنسبة إلى المشروع، مع أنّها تقع خارج نطاقه. وتجب هذه الفرضيات عن السؤال التالي: "ما هي العوامل الخارجية التي لا تتأثر بالمشروع، وإنّما قد تؤثر على تطبيقه واستمراره في المدى البعيد؟"

**المجدول الزمني:** تحتاج أيّ خطة عمل إلى جدول زمني. متى ستنفذ بعض النشاطات؟ ومتى تتوقّع الحصول على نتائج؟ ومتى تقيس النتائج المتوقعة؟

للتمرن على وضع تخطيط استراتيجى ينتهى بخطّة عمل، يمكن اعتماد المقاربة التالية:

### إعداد الاستراتيجية وخطّة العمل

بعد الانتهاء من مرحلة التحليل، تبرز الحاجة إلى استراتيجيات مقبولة.

إستناداً إلى قائمة التغييرات المرجوة التي قرّرت إدخالها، يمكنك أن توزع المشاركين على مجموعات صغيرة، وتعطي إلى كلّ مجموعة "تغييراً منشوداً" يجب العمل على تحقيقه. وفي مرحلة لاحقة، تقدّم كلّ مجموعة اقتراحاتها ضمن نقاش عام.

◦ أمّا الفكرة العامة الكامنة وراء كلّ خطّة فهي التالية:

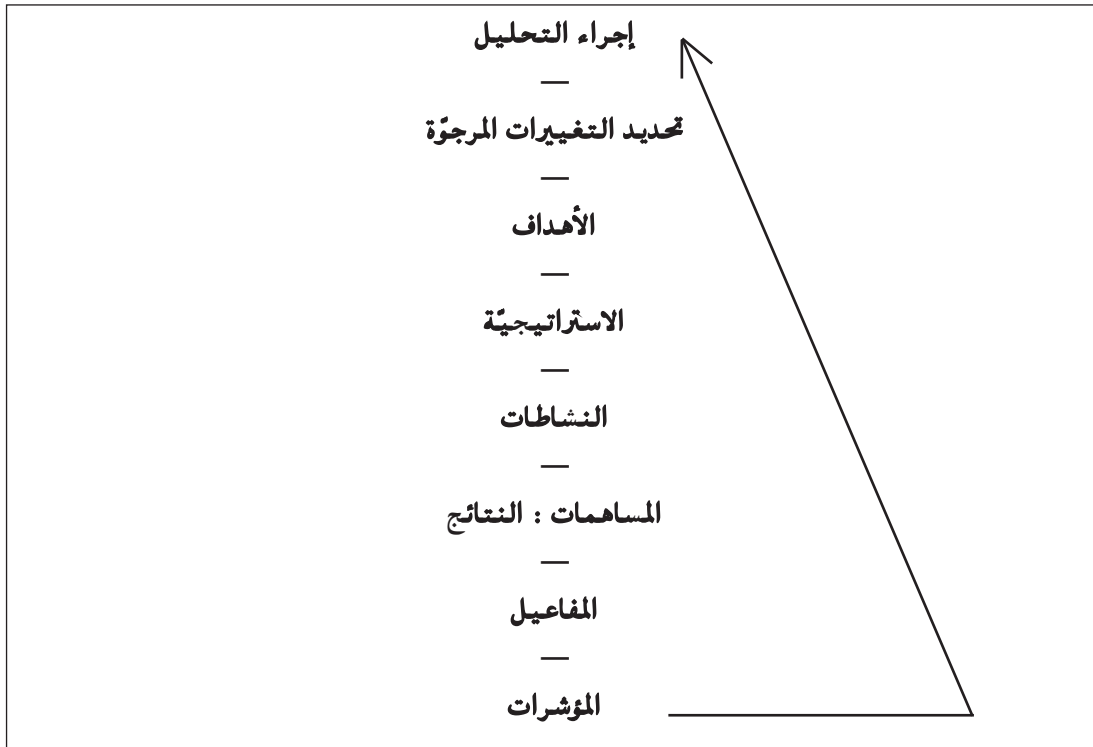
- كيف يمكننا أن نعزّز مواطن القوّة التي نتمتّع بها؟
- كيف يمكننا أن نتغلّب على نقاط ضعفنا؟
- كيف يمكننا أن نستغلّ الفرص المتاحة؟
- كيف يمكننا أن نتجنّب الأخطار؟

على كلّ مجموعة أن تعمل على العناصر الآتية:

- الأهداف: صِف التغيير المطلوب وعيّن تحديداً الأهداف المنوي تحقيقها؛
- الاستراتيجيات: إبحث في الاستراتيجيات القابلة للتنفيذ، ودونها. ثمّ استفهم إن كان من الممكن استخدام هذه الاستراتيجيات، كيف، متى، وأين؟
- هل من وسائل بديلة يمكن تطبيقها؟ (أنظر أيضاً الملاحظات الواردة أدناه)؛
- النشاطات: صِف النشاطات التي يجب تنظيمها (مع تحديد مكانها، وزمانها، والقائم بتنظيمها)؛
- المساهمات: عدّد الموارد (البشرية، والمادية، والمالية، والزمنية) الضرورية؛
- النتائج: تحدّد عمّا تتوقّع تحقيقه. وإلامّ ستفضي إليه النشاطات والمساهمات المحددة؟
- المفاعيل: حدّد النتائج الممكن التوصل إليها، لجهة المساهمة التي ستقدّمها كلّ خطّة إلى العلاقات بين الجنسين، أو إدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسية والبرامج، أو المساواة بين الجنسين؛
- المؤشرات: صِف المؤشرات الواجب اعتمادها لقياس الإنجازات المحقّقة، والتغييرات المرجوة؛
- المخاطر والفرضيات: إبحث في العراقيل التي يمكن أن تعترض سبيلك، والظروف التي يتطلّبها تطبيق هذه الاستراتيجية.

## نماذج عن استراتيجيات يمكن اعتمادها لإحقاق التوازن بين الجنسين:

- تحليل أصحاب المصالح على أساس تصنيف البيانات حسب الجنس؛
- رسم سياسات تراعي النوع الاجتماعي؛
- تخطيط استراتيجي يراعي النوع الاجتماعي؛
- تدريب يتعلّق بقضايا الجنسين؛
- رصد موازنات تفي بأغراض التوازن بين الجنسين؛
- جمع بيانات مصنّفة حسب الجنس؛
- تحديد أهداف لإحقاق التوازن بين الجنسين من حيث تعيين الموظفين على مختلف المستويات؛
- تعديل معايير التوظيف والإجراءات التي ترعاها؛
- اعتماد قائمة مرجعية متعلّقة بالنوع الاجتماعي للموافقة على المشروع؛
- إعادة هيكلة الأقسام لإدماج قضايا الجنسين في السياسات الرئيسيّة والبرامج؛
- تعيين موظف أو أكثر مسؤول عن قضايا الجنسين؛
- تحويل مكان العمل ونظام العمل إلى مكان ونظام أشدّ ملاءمة للمرأة من كافة الجوانب؛
- وضع آليات لمراقبة المساواة بين الجنسين وكذلك لتقييمها وتطبيقها؛
- التأكيد على التزام كبار الموظفين الإداريين بالتوجّه أكثر نحو تعزيز المساواة بين الجنسين.



## مصفوفة معدة لخطة العمل

يمكن اعتماد المصفوفة التالية لإعداد خطة العمل. وفي يومنا هذا، غالباً ما يتم استخدام تقنيات الإطار المنطقي لوضع أي الخطة. ولكن، بالرغم من أن هذه التقنيات تشكل أداة فعالة ومنتقنة، فستحتاج إلى مساعدة أحد الخبراء لتطبيقها بالطريقة الصحيحة. أمّا إذا كنت على دراية أوسع بالتقنيات المذكورة، فاعتمدها عوضاً عن المصفوفة.

الهدف	الاستراتيجية	النشاطات	المساهمات المطلوبة	النتائج المتوقعة	المفاعيل	المؤشرات	الفرضيات

## الخطوة الرابعة: التطبيق

تقضي الخطوة اللاحقة بتنفيذ خطة العمل، وهي مرحلة يتعلّم فيها الأفراد عن طريق العمل التطبيقي، والاكتشاف، ومواجهة قضايا الجنسين، ومسبباتها وتأثيراتها. فإذا سارت الأمور على ما يرام، وأبدى الموظفون حماساً وشاركوا في صنع القرار، سيتملّكهم شعورٌ بالمسؤولية حيال العمل الذي يقومون به، ما يولّد لديهم إحساساً "بالملكية". فلا بدّ من تنمية هذا الشعور إذا كان المراد هو أن يتفانى الموظفون في سبيل العمل، وأن يؤمنوا به.

وفي أحسن الأحوال، يجوز أن يرافقتك في كلّ مراحل العملية مدرب أو منشط يتمتع بالخبرة، وهو شخص له مواقف مراعية للنوع الاجتماعي ومعرفة بهذا الشأن، وبمقدوره أن يقدم العون، والنصح على امتداد العملية، وكذلك أن يسهّلها ويوجّهها. لا بدّ من أن يكون هذا الشخص محطّ قبول واحترام فائقين في المنظمة، وأن يكون على معرفة بالوضع المحلي، وأن يتحلّى بغاية التنظيم. أمّا الخيار الآخر، فيمكن في تشكيل لجنة صغيرة تضمّ موظفين من عدّة أقسام أو قطاعات، يتمتّعون بقدر كبير من الالتزام والاحترام. فضلاً عن احتمال آخر لا يستبعد الاستعانة بمنشط من الخارج.

ستقوم العملية بأسرها على التعلّم عن طريق العمل التطبيقي وارتكاب الأخطاء؛ بما يحتم عليك أن تعلّل أسباب الخطأ، في محاولة لاجتراح الحلول أو الاستراتيجيات الأشدّ إقبالاً للتطبيق. ولكن، لا تغفلن عن الاستمتاع بالنتائج التي تخلص إليها، لأنّ إحداث التغييرات يتطلب الصبر، والشجاعة، والتفاني، وعدم التراجع.

## ملاحظات عامة

- رغم شدة الطلب على مشاريع تسعى إلى تحسين وضع المرأة، فغالباً ما يواجه الرجل أيضاً وضعاً صعباً، حيث يصطدم بمشاكل على صلة بحقوق الإنسان، والفقر، والعمل الشاق، وغياب التسهيلات، وما عداها من مشاكل لا تحصى ولا تُعدّ.

أخذ مرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز) في بنغلادش يشكّل مشكلة حقيقية في مطلع التسعينات. وطوال فترة طويلة من الزمن، إنكَبّ المعنيون على إشاعة الوعي بين النساء، وعقد محاضرات لا يحضرها إلا النساء. وإذ تبين لإحدى المنظمات أن المعلومات المقدمة للنساء لم تفي بالغرض المطلوب، قرّرت أخيراً أن تركز جهودها على الرجال أيضاً. فراحت تنشر التعليم والمعرفة بين مجموعات من الرجال، كسائقي الشاحنات، وعناصر الجيش والشرطة، على نحو مكنّها من التركيز على معالجة المشكلة كواحدة من قضايا الجنسين.

لطالما اعتُبر العنف ضدّ المرأة قضية لا تخصّ إلا المرأة.

أمّا اليوم فتصبّ البرامج المعدّة لتقديم الدعم، والمساعدة، والمشورة جهودها على الرجال أيضاً. ففي السودان مثلاً، بادرت إحدى المنظمات غير الحكومية المعنية بحقوق الإنسان والطفل، مثلاً، إلى إطلاع عناصر الشرطة على حقوق المرأة، وعلى أصول التعاطي مع العنف المنزلي، وأشكال العنف الأخرى الممارسة ضدّ المرأة. فيتعلّمون إذ ذاك كيفية التعاطي مع الرجل الذي يسبّب العنف.

وبالتالي، تعمل المنظمات التي تقدّم خدمات استشارية عادةً مع المعتدي والضحية في آن واحد.

في مناطق أوغاندا والصومال المنكوبة بالحرب، يتم تدريب المستشار ليصبح عاملاً اجتماعياً وأخصائياً في شؤون الأسرة، نظراً إلى أنّ غير فرد من أفراد العائلة يعاني من أشكال عنف مختلفة إبان الحروب.

- غالباً ما تتسم ردّة فعل الرجال، عند تناولهم قضايا الجنسين، بالمانعة والتشكيك. غير أنّ ردّة فعلهم هذه غالباً ما تكون غنيّة بمدلولاتها، وواعدة، وملهمة إذ تشير إلى أنهم ملزمون بمواجهة الواقع. وهذا ما يحصل مثلاً حين تشرع المنظمة غير الحكومية، وبمشاركة أصحاب المصالح، رجالاً ونساءً، بإجراء دراسات تتمحور حول حياتهم.

بمبادرة من المكتب الإداري للتخطيط في قرية "بونغا"، الواقعة في جنوب اثيوبيا، أُطلقت الدعوة لإجراء دراسة حول المساهمة الاقتصادية التي قدّمتها المرأة إلى إقليم "كافا". وكانت تلك المرّة الأولى التي تمّ فيها جمع البيانات المصنّفة حسب الجنس في تلك المنطقة. منذ اللحظة الأولى، شارك الرجال والنساء في هذه الدراسة، وعملوا، بمساعدة اختصاصي في قضايا الجنسين، على إعداد خطة واستبيان. ثمّ راحوا يقومون بزيارات ميدانية ويشيرون نقاشات مع أهالي القرية ومقدمي معلومات رئيسيين، وكذلك لجأوا إلى مراقبة مجريات الأمور كأداة للاستحصال على المعلومات.

وسرعان ما أصيب الرجال بالذهول، فلم يحسبوا أنّ المرأة كانت تضطلع بهذا الكمّ من المهامّ والمسؤوليّات، وتنفق، يوميّاً، هذا الوقت الطويل في العمل. كما أخذتهم الدهشة لمعرفة أنّ المرأة كانت قادرة على حسن صياغة الإجابات والأفكار، وإن لم تنهي دراستها في أغلب الأحيان في المرحلة التكميليّة.

ما إن يكوّن الرجال والنساء على السواء صورة واضحة عن وضع الجنسين على الساحة الميدانيّة، يمكنهم أن يدركوا الحاجة إلى التغيير ويتحمّسوا مدى الرغبة فيه، فيبدوا حماساً لإدراج النوع الاجتماعي في عملهم.

## الخطوة الخامسة: المراقبة والتقييم

تحتاج عمليّة التغيير إلى ممارسة المراقبة والتقييم دوماً توقّف. فعليك أن تتحرّى عمّا إذا كنت تسلك الطريق القويم أو انحرفت عن المسار الصحيح. ففي حال لم تكن النتائج موافقة لتوقعاتك، يجوز أن تأخذ الأمور منحنىً بطيئاً، بما يفقد الأفراد اندفاعهم ويستدعي التحرك. وبما أنّ أيّ عمليّة التغيير تذكّر بطرق تعليم الولد أصول المشي: وهي الوقوع ثمّ النهوض مجدّداً، فلا يصيبنك الإحباط، بل تنعمّ بالنتائج الإيجابية، وكيف استراتيجيّاتك وفقاً للنتائج السلبية.

## المراقبة

المراقبة هي عمليّة تتواصل طوال مدة المشروع، وهي نشاط مرتكز على جمع البيانات. ولا تختلف المعرفة والمهارات المطلوبة لممارسة المراقبة عن تلك المطلوبة للتقييم والتحليل.

تعتبر المراقبة ركيزةً أساسيّة في أيّ وضع متغيّر، وهي ترمي إلى التحقق من مدى فعاليّة البرامج والنشاطات، وكيفية تكييف الاستراتيجيّات لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة. كأن تقول بكلّ بساطة:

لقد أعددتنا خطة؛ فهل نحن بصدد تنفيذها في المدة المناسبة، وهل نعتمد الوسائل والمقاربات الملائمة، ونستعين بالأشخاص المناسبين؟

وتشكّل المعلومات المحدّثة بانتظام عنصراً حيوياً من شأنه أن يضمن ارتباط البرامج بالموضوع على الدوام وأن يكفل فعاليتها. فالمراقبة الدائمة تسمح للمدراء بتحديد الأولويات، وتحديد المشاكل الناشئة، ورصد الأثر الناجم عن ردودهم، وتوجيه مراجعة برامجهم. ناهيك عن أنّ المعلومات المحدّثة بانتظام تشير إلى أنّ الأسئلة الوارد طرحها يجوز أن تكون أشدّ ارتباطاً بالتقييم، كالاتّعام، مثلاً، عمّا إذا كان البرنامج سيؤثّر فعلاً على المشكلة المطروحة. يُذكر أنّ المعلومات المستمدّة من مراقبة البرامج بشكل متواصل قد يصلح استخدامها للمراجعات، والتقييمات، ولأغراض أخرى.

ما الذي يجدر أن يخضع لمراقبتك؟

- البرنامج والنشاطات، والتقدّم المحرّز على مستوى التطبيق؛
- الإجراءات: كيف يجري تنفيذ البرنامج؛
- الأفراد؛
- التأثير على الوضع والتغييرات الطارئة عليه.

يعدّ التقييم، من جهة أخرى، نشاطاً قائماً بذاته (أنظر التقييم أدناه). فالمراقبة والتقييم يعملان على جمع معلومات بهدف تحسين المشاريع/البرامج بعد مرحلة إطلاقها. وتشكّل هذه النشاطات جزءاً من عملية متواصلة تقوم على إعادة تقييم الحاجات ومدى الاستجابة، بشكل مؤاتٍ، للوضع وللتغييرات المنشودة. من هنا بروز إمكانية تعزيز عملية التقييم بنتائج المراقبة.

## تنوع مهام المراقبة

تبدو عملية المراقبة معقّدة، خلافاً لواقع حالها. لذا، من المفيد الاستعانة بنظام مراقبة يتوافق مع حاجاتك وأوضاعك.

لوضع نظام المراقبة وإعداده، لا بدّ لك من البحث في النقاط التالية:

- كيف ستمارس المراقبة؟ كيف ستوزّع المسؤوليات على الأفراد؟ إلّا الحاجة – إلى تكاليف، وموارد بشرية ومادية، ووسائل اتصال وتقديم تقارير؟
- وضع قائمة مرجعية بالمؤشرات: ما الذي تبغي احتسابه أو قياسه؟ أدرس المؤشرات والجداول الزمنيّ في خطة العمل التي تعدّها.

بعض المشاريع هي أسهل للمراقبة من غيرها. فحين تنظّم حملة تلقيح للأطفال، تعتمد إلى إحصاء عدد هؤلاء، ثمّ تحتسب نسبة مجمل الأطفال الذين شملتهم هذه الحملة أم لم تشملهم. ولكنك تواجه صعوبة أكبر لدى مراقبة التغييرات الطارئة على المواقف أو السلوكيات، غير أنّ الاستناد إلى مؤشرات دقيقة من أوّل الطريق ستسهّل هذه العملية.

- تحديد وسائل معيّنة لجمع البيانات. ما الوسيلة التي ستلجأ إليها؟ اللجوء إلى نقاش غير رسمي؟ مقدّم معلومات رئيسيين؟ تقارير خطيّة؟ بأيّ وتيرة ستجمع هذه البيانات؟ من سيشرّف على متابعة هذه العملية؟ أيجب أن تكون المعلومات المحصّلة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالبرنامج؛ بتعبير آخر، أيجدر أن تكون مفيدة ويبنى على مقتضاها. يجب أيضاً توثيق هذه البيانات ووضعها في متناول القطاعات والوكالات الأخرى، والسكّان المعنيين في خطوة سبّاقة. (المزيد من المعلومات، يمكن تحميل كتاب بعنوان "المعلومات: طريقة جمعها وأوجه استخدامها" (Information, its Collection and use) من الموقع الإلكتروني:  
<http://www.networklearning.org/books/collecting-information.html>

يتعيّن أن تكون وسائل الاتصال المعتمّدة (وسائل النشر، واللغة، وما عداها) موافقة للجمهور المستهدف. فمن الضروري أن يأتي التقرير الذي ترفعه إلى مانحك بصيغة رسمية، وأن تكون المعلومات التي تزود بها أصحاب المصالح الأميين الذين تتوجّه إليهم، واردة بأسلوبٍ سهل فهمه. وفي بعض الأحيان، يجوز أن تقرّر عقد ورشة عمل من أجل عرض النتائج، ومناقشة حصيلة ما خلصت إليه، والتحدّث عن الخطوات اللاحقة.

- حفظ البيانات: كيف وأين ستحفظ البيانات التي بين يديك؟ أستحفظها في وثائق خطيّة، أو على أقراص مدججة، أو على أجهزة كمبيوتر؟
- تحليل المعلومات: من سيتولّى الإشراف عليه، وبأيّ وتيرة تجري التحليل؟ ومن سيشارك فيه؟
- تقديم التقارير: لأيّ جهة تُقدّم، ومن أيّ طرف، وبأيّة صيغة؟
- إعادة التفكير، والتوجيه، والتصميم: على يد من، ومتى، وكيف؟
- ضمان تطبيق الخطط المُعاد تصميمها: متى، وعلى يد من؟

لنعتبر، مثلاً، أنّ أحد المؤشرات التي تستند إليها يقضي بأن يكون الموظفون، بكامل عددهم، قد تلقّوا تدريباً حول قضايا الجنسين بحلول شهر كانون الأول/ديسمبر من العام ٢٠٠٧. إذاً ينبغي بك أن تراقب إن كنت تحرز تقدماً في عملك أو لا، وأن تقرّر التحقق من هذه المسألة في حزيران/يونيو ٢٠٠٧. وينبغي بك



أيضاً أن تعيّن الشخص الذي سيتولّى التحري عن هذه المسألة. بإمكانك أن تجمع معلوماتك من قاعدة البيانات الخاصة بمكتب الموارد البشرية.

هل ستدوّن هذه المعلومات في تقريرك الفصلّي؟ أو تلخصها في قاعدة بياناتك؟ أو تفرد لهذه المعلومات صفحة خاصة في قاعدة البيانات؟ من هم المانحون الواجب إطلاعهم عليها؟ إن جاءت النتيجة مخيبة للآمال، إلى من تعود مسؤوليّة اتّخاذ التدابير اللازمة؟

### مبادئ توجيهية موضوعة للمراقبة

- حاول أن تحافظ على حدّ أدنى من المعلومات، إنّما الأساسيّة منها، المستقاة من ميادين هامة، طبقاً لطبيعة المعلومات التي يحتاج إليها طرف معيّن. فما المسائل التي يبغى الموظف الميدانيّ معرفتها، وما هي المعلومات المهمّة التي يجب أن يطّلع عليها المدير؟

قد يوّد المدير، مثلاً، أن يعرف عدد الأفراد الذين خضعوا للتدريب، وإن كانت العمليّة ناجحة، علماً أنّ المسألة الثانية تستدعي الاستناد إلى مؤشرات أخرى. فالمدير لا يحتاج إلى معرفة الأسماء والتواريخ، وما إلى ذلك، بينما يحتاج المسؤول عن الموارد البشرية إلى معرفة أسماء الموظفين الذين تلقوا التدريب، والتواريخ، فضلاً عن حاجته ربّما إلى معلومات ماليّة.

- يجدر استخدام شتّى أساليب التواصل، التي يمكن أن تكون شفهيّة، أو خطيّة، أو رسميّة، أو غير رسميّة. بالإضافة إلى الصور التي تعتبر دوماً ملائمة للاستعمال من أجل إظهار حقيقة ما حصل، وبالأخصّ حين تصوّر الوضع ما قبل وما بعد – كأن تبرز وعاءً مكسوراً مقابل وعاء جرى إصلاحه. وتجدر الاستعانة أيضاً بصورة عن التدريب.

- تأكّد من قدرتك على التدقيق في المعلومات، وقرير المعلومات الصحيحة بالطرق السليمة إلى الشخص المناسب.

كأن تتلقّى، مثلاً، رسالة شفهيّة مفادها أنّ البئر ومضخّة المياه في القرية قد جرى إصلاحهما، وأنّ المضخّة باتت تعمل بشكل منتظم. في هذه الحال، ستتطلّب منك وسيلة التدقيق أن تقصد بنفسك (أو أن يقصد شخص آخر) القرية، للتحقّق من أنّ البئر تعمل فعلاً على أكمل وجه.

○ يمكن أن تعلمك المراقبة ما الذي لاقى نجاحاً، وما الوسيلة التي صحّ اعتمادها، وما هي تلك التي لم يصحّ اعتمادها، مع تعليل الأسباب. فهل تمّ استغلال الموارد المؤاتية؟ وهل جاءت المبالغ المالية المنفقة موافقة للنتائج المحقّقة.

○ إعتد أسلوب التشاركي كي يشعر الأفراد بحسّ المشاركة.

قد تقرّر المجموعة مثلاً أن تتولّى المراقبة للتأكد من تركيب الآبار والمضخّات الجديدة في الوقت المحدّد، ومن إجراء أعمال التصليح ضمن المهلة المقبولة. في مرحلة لاحقة، وعلى أثر شكاوى تتلقّاها المجموعة، تضيف إلى لائحته كيف ينظر أصحاب المصالح إلى عمليّة تشغيل المضخّة؛ ولأيّ سبب تعمل هذه المضخّة على نحو أفضل أو أسوأ من المضخّة القديمة؛ وكذلك إلى طعم المياه... وتضيف أيضاً إلى اللائحة المذكورة أيّ تعليقات أو اقتراحات أخرى.

○ حين ترصد، بحكم المراقبة الفعّالة، وجود بعض العثرات، يتعيّن عليك أن تبادر إلى اتخاذ التدابير اللازمة لإزالتها.

مثلاً: لا تعمل إحدى الآبار الجديدة بشكل جيّد، ما يعني أنّ عليك اتخاذ تدابير معيّنة لضمان حسن تشغيلها.

في أغلب الأحيان تتداخل عمليّة المراقبة مع عمليّة التقييم. وتطلّع في ما يلي على وسائل المراقبة والتقييم معاً التي يمكن استخدامها:

- مناقشة المعلومات وتبادلها مع الشركاء وأصحاب المصالح؛
- صياغة التقارير؛
- استخدام أجهزة الكمبيوتر لإجراء التحاليل (جداول بيانات، أو قاعدة بيانات، أو إحصائيات، أو رسوم، أو برامج مشتركة)؛
- الاستعانة بمخططات بيانيّة، ومصفوفات، ورسوم، وخرائط، وما شاكلها؛
- استخدام أشرطة فيديو، وصور؛
- الإستناد إلى حسّ الملاحظة.

يمكن أن تصيغ خطّة المراقبة التي أعدتها على شكل مصفوفة. فعين هذه الخطّة، وحدّد ما الذي يتعيّن عليك أن تراقبه، وكيف تراقبه، ومن يراقبه. ثمّ استعن بالمؤشرات التي تتضمنها للتحقّق من أنّك تسير في الاتجاه الصحيح.

نموذج عن مصفوفة معدة للمراقبة							
الموضوع/ النشاط	المؤشرات	وسيلة جمع المعلومات	من يجمعها	وتيرة جمع المعلومات	نظام تقديم التقارير	القائم بالتحليل	القائم بإعادة التصميم
التدريب حول قضايا الجنسين	١. تلقى كامل الموظفين أسس التدريب حول قضايا الجنسين بحلول العام ٢٠٠٧	إجراء مقابلة والتدقيق في بيانات مكتب الموارد البشرية	ساره	مرتين: حزيران/يونيو ٢٠٠٧ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٧	الكمبيوتر/ برنامج "أكسيل"	عمر وساره	عمر وساره
	٢.						

إستناداً إلى الاستنتاجات التي تتوصل إليها، يجوز لك أن تعيد النظر في أهدافك واستراتيجياتك، وأن تجري تعديلات في خطة العمل التي وضعتها.

## التقييم

غالباً ما يشكل التقييم المرحلة الأخيرة من أي مشروع أو عملية، إنَّما يكون ، في الوقت عينه، بداية المرحلة التالية، أو يبشّر بتمديد أو باقتراح جديد.

يمكن التمييز بين ثلاث محطات على مستوى التقييم:

(١) تقييم منتصف المدة مقروناً بالمراقبة؛

(٢) فور الإنتهاء من المشروع؛

(٣) بعد فترة وجيزة من استكمال المشروع.

يمكن أن يقود موظفو المنظمة تقييماً داخلياً، فيما يجوز أن تقوم وكالة مستقلة من الخارج بتقييم خارجي، بطلب من الجهة المانحة في أغلب الأحيان. ويُحتمل أيضاً أن يقوم بتقييم مشترك، موظفون من المنظمة وعاملون آخرون من الوكالة الخارجية. فضلاً عن ذلك، يحق للمنظمة، بحد ذاتها، أن تعين بوضوح النقاط التي تراها جديرةً بالتقييم، ويتعين عليها بالطبع أن تشارك في تحديد الصلاحيات.

من الطبيعي أن يقيّم المرء جهوده الخاصة: فبينما تتأكد المرأة من أن البقع قد أزيلت عن القمصان بعد غسلها، يتحقق الميكانيكي من أن المحرك الذي أصلحه يعمل على أكمل وجه، ويلامس النجار بيديه

الحشب ليقرّر إن أصبحت القطعة ملساء. ولكن، من المحتمل أن يُضطرّ هؤلاء إلى تعديل مقارباتهم، أو أدواتهم، أو وسائلهم إذا رأوا خلاف ذلك.

يهدف التقييم إلى تقدير النتائج الفعلية الناجمة عن أيّ نشاط. يمكن التمييز بين أنواع التقييم، كتقييم العملية، حيث تتابع مسار العملية في معرض المشروع، وتقييم المفاعيل، حيث تنظر إلى تأثير المشروع على الفئة المستهدفة. أمّا النقاط التالية، فيمكن معاينتها خلال التقييم:

- **الفاعلية:** إلى أيّ مدى تمّ تحقيق الأهداف؟ وبأيّ كلفة؟ أمّا في حال الإخفاق في تحقيقها، فلأيّ سبب؟ أمّا بشأن الاستراتيجيات والتدابير المتبعة، تُطرح الأسئلة التالية: ما هي نقاط القوة التي تميّزت بها الاستراتيجيات والتدابير؟ وما كانت مكامن الضعف فيها؟ وهل ما زالت هذه الأهداف مشروعة أو أنّها بحاجة إلى تعديل؟ وما هي التغييرات المطلوب إحداثها في سبيل تحقيق الأهداف المذكورة؟
- **الفعالية:** هل يتناسب حجم الكلفة مع المنافع؟ يقصد بالكلفة استخدام الموارد: الموارد البشرية، والوقت، والطاقة، والمال، والمواد.

إذا دعت الحاجة، مثلاً، إلى أن يكرّس النساء/الرجال ساعات مديدة لبناء البئر الجديدة، وتعيّن استيراد المواد المستخدمة في البناء بكلفة باهظة، فمن المحتمل ظهور اختلال في التوازن بين المساهمة المقدمة والنتائج المحقّقة.

أو في حال إنفاق الكثير من الوقت، والجهد والمال على التدريبات حول قضايا الجنسين، من دون استغلال المهارات والمعارف المكتسبة، فقد يذهب هذا المال سدىً.

- **تحليل المفاعيل:** ما المفاعيل المترتبة على الموظفين، والمنظمة، وأصحاب المصالح؟ وما التغييرات التي أحدثها المشروع؟ يمكن أن تعكس هذه التغييرات تلك المنشودة، إنّما غير المتوقّعة أيضاً:

في برنامج لدرّ المدخول معدّ للنساء في "داكا"، في بنغلادش، حصلت إحدى السيدات على قرضٍ لتفتح محلّ بقالة. فكانت كلّ يوم، في الصباح الباكر، تتوجّه إلى خارج المدينة، لشراء الخضار، بأسعار "مهاودة"، من إحدى أسواق الجملة. ثمّ كانت تنقلها إلى منطقتها، حيث تمضي النهار في بيع خضارها.

ولما ازدهرت تجارتها، تمكّنت من تسديد قرضها، وتوسيع محلّها التجاريّ في مرحلة لاحقة. فجنت مداخيل طائلة، خوّلتها إرسال أولادها إلى المدرسة، وتحسين وضع عائلتها الغذائيّ. فرأى زوجها، الذي كان يشغل وظيفة ثابتة، وينعم بالهناء والراحة، فرصة ذهبية في هذا المجال. فما كان منه إلا أن ترك عمله، وأخذ على عاتقه بيع الخضار، مسترخياً في المحلّ، حيث يكتفي بالبيع والثروة. أمّا السيدة فكانت مضطّرة لإنجاز الأعمال المضيئة، بدءاً بتجميع الخضار في الصباح، وصولاً إلى تنظيف المحلّ والجوار في المساء. ناهيك عن أنّها ما عادت تتحكّم بمدخولها.

ولما لاحظت المنظمات التي تقدّم القروض تكرار هذه الظاهرة، قرّرت في ما بعد حصر أهلية الحصول على القروض بالفتاة العازبة مع استبعاد المرأة التي تعيل أسرتها.

خلال التقييم، أكان داخلياً أو خارجياً، لا بدّ من أن تتخذ المباحثات الجارية مع سائر أصحاب المصالح، أكانوا رجالاً أو نساءً، طابعاً تشاركياً.

تقضي أهمّ الخطوات العملية المتبّعة اليوم خلال التقييم بـ"العبير المستخلصة". فما الذي صلح تطبيقه؟ أو لم يصلح تطبيقه؟ ولأيّ سبب؟ وما الدروس المستمّدة من الممارسات والمقاربات المطبّقة؟ ما الوسائل التي كانت ناجحة، أو غير فعّالة؟ ما كانت أفضل الممارسات؟ أو أسوأها؟ ستساعدك هذه الدروس المستخلصة في وضع الخطط المستقبلية. فيجوز أن تفيد مجدداً من أفضل الممارسات، في حين تتخلّص من التجارب غير المجدية.

زوّدت منظمة ضخمة في السودان إحدى القرى ببئر، وبمضخة مياه، لإمداد الأهالي بمياه نقيّة وغير ملوثة. فأعلنوا في التقييم الذي أجرّوه أنّ مصدر المياه الجديد لاقى نجاحاً ساحقاً، وأنّ الجميع أبدى ارتياحاً شديداً حيال تدخّل المنظمة.

غير أنّ صورة مغايرة ارتسمت للعيان عند التحدّث إلى نساء القرية، اللواتي أعرّين عن استيائهنّ الشديد من مضخة المياه الجديدة. فمن جهة، كان على النساء أن يقطعن مسافة طويلة لملء الجرار الثقيلة بالمياه، ثمّ العودة بها إلى الديار، بسبب تركيب المضخة الجديدة في مكان بعيد خارج القرية. ومن جهة ثانية، تدمّر الأزواج من رداءة طعم المياه المستخرجة من البئر. وفي النهاية، لم يستخدم الأهالي المضخة الجديدة، بل عاودوا استخدام البئر القديمة مع أنّها كانت ملوثة وشحيحة، لكنّ ماءها، التي يسهل استخراجها، كانت لذيذة الطعم.

لم تشارك النساء لا في التخطيط ولا في التقييم. إلا أن المنظمة المسؤولة عن هذا المشروع، التي استوعبت أخيراً "العبر المستخلصة"، عززت مشاركة النساء والرجال على السواء في تخطيط المشاريع التي تخصهم.

بعد الإعلان عن نتائج التقييم، جرى تحديد أفضل الممارسات والعبر المستخلصة؛ على نحو يتيح البدء من جديد بعملية التخطيط والتقييم، بكامل مراحلها حيث تتضمن الخطوة الأولى: التحليل. والخطوة الثانية: الخ. يفضي التقييم عادةً إلى صدور توصيات واضحة بخصوص المواضيع الواجب تغييرها، وسبل تغييرها.

تذهب الفكرة العامة الكامنة وراء العملية المستحدثة باتجاه زيادة المشروع/البرنامج فعالية، وفاعلية، ومفعولاً.

### وأخيراً...

ليس بالأمر اليسير إدراج النوع الاجتماعي في منظماتك، لأنَّ إحداث أيّ تغيير يتطلب عملية معقدة، فضلاً عن أنَّ بعض التغييرات هي أصعب من غيرها. أنظر إلى الخطَّ المبين أدناه، والمنطلق من التغيير الأقلَّ صعوبة إلى التغيير الأشدَّ صعوبة:

الأشدَّ صعوبة

الأقلَّ صعوبة

تغيير في سلوك المنظمة	تغيير في سلوك الأفراد	تغيير في المواقف	تغيير في المهارات	تغيير في المعرفة
--------------------------	--------------------------	---------------------	----------------------	---------------------

### ولكن...

النتائج التي حققتها هي مرضية وستساهم في إحقاق المساواة بين الجنسين. لذا تنعم بهذه الإنجازات، واعمل على بلوغ أهدافك التي لم تحققها بعد!

## ANNEX 1: REFERENCES AND WEB RESOURCES

## الملحق الأول: المراجع والمصادر المتوفرة على شبكة الإنترنت

### المراجع:

- Gender and Development Training Centre (2002) Material from *Training of Trainers in Gender and Development Training Course*, Khartoum
- Gender, Society and Development (2000) *Institutionalizing gender equality: commitment, policy and practice. A global source book*, Amsterdam: Royal Tropical Institute
- Lingen, Annet, *Gender Assessment Studies, a manual for gender consultants*, The Hague, ISSAS
- Macdonald, Mandy; Sprenger, Ellen; Dubel, Irene (1997) *Gender and organizational change: Bridging the gap between policy and practice*, Amsterdam: Royal Tropical Institute
- March, Candida (1996) *Concepts and Frameworks for Gender Analysis and Planning, a Toolkit*, Haarlem: Gender & Development Training Centre
- Posavac, Emil J; Carey, Raymond G (1996) *Programme Evaluation, methods and case studies*, New Jersey: Prentice Hall
- Rao, Aruna; Stuart, Rieky; Kelleher, David. *Gender at Work*, Kumarian Press

### مصادر الإنترنت:

[www.awid.org](http://www.awid.org)

"جمعية معنية بحق المرأة في التنمية" (Association for Women's Rights in Development) أنظر إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمنتدى تحت عنوان: كيف يحصل التغيير؟ بالإضافة إلى مواقع إلكترونية أخرى تنشر معلومات عن النوع الاجتماعي. يطالعك موقع المنتدى (عبر صفحته الرئيسية) ببحث حول "المؤسسات، والمنظمات، والمساواة بين الجنسين" من إعداد أرونا راو.

[www.cngo.org.np](http://www.cngo.org.np)

موقع إلكتروني تابع لمشروع "كندا—النيبال حول إدراج النوع الاجتماعي في المنظمات" (Canada Nepal Gender in Organizations/CNGO): وهو عبارة عن رزمة مواد تدريبية تتناول مواضيع متنوعة، كنشر الوعي حيال قضايا الجنسين/قضايا الجنسين والتنمية/تطوير المنظمات بشكلٍ يراعي النوع الاجتماعي، وما شابهها من مواضيع.

يمكن تحميل كل المواد، المنشورة على شكل ملفات "بي دي اف"، مجاناً.

[www.genderatwork.org](http://www.genderatwork.org)

أخبار تتعلق بقضايا الجنسين ومجموعة متنوعة من المنشورات (على شكل ملفات "بي دي اف" بحق تحميلها مجاناً).

[www.siyanda.org/forumdocs/si20030708110716.doc](http://www.siyanda.org/forumdocs/si20030708110716.doc)

تقرير صادر عن مشروع أقيم في الأردن حول " قضايا الجنسين وتطوير المنظمات".

[www.sflp.org/eng/007/pub1/bul19\\_art2.htm](http://www.sflp.org/eng/007/pub1/bul19_art2.htm)

نشرة صادرة عن برنامج سبل العيش المستدامة من مصائد السمك (Sustainable Fisheries Livihoods Programme) المتعلق بالإدارة المشتركة، و قضايا الجنسين وتطوير المنظمات.

[www.tgnp.org](http://www.tgnp.org)

برنامج تانزانيا لإنشاء شبكات معنّىة بالنوع الاجتماعي (Tanzania Gender Networking Programme) معلومات واسعة عن قضايا الجنسين وعن دورات تدريبىة تتعلق بقضايا الجنسين وتطوير المنظمات.



## ANNEX 2: TOOLS

## الملحق الثاني: الأدوات

## قوائم مرجعية حول النوع الاجتماعي، معدة لدورة المشروع:

لا يتوفر على شبكة الإنترنت إلا قلة منها، تشكل نماذج عنها القوائم التالية. فما عليك سوى أن تطبع عبارة "النوع الاجتماعي ودورة المشروع" ضمن آلية البحث المعتمدة لديك، كي تطالعك من المواقع الإلكترونية خيارات واسعة.

[www.brazil.accc.ca/english/gender/guidelines/index.htm](http://www.brazil.accc.ca/english/gender/guidelines/index.htm)

دورة المشروع المعني بالمساواة بين الجنسين و"الوسائل الكفيلة بتطبيق الدليل".

[www.gdrc.org/gender/framework/g-framework.html](http://www.gdrc.org/gender/framework/g-framework.html)

إطار تحليل قضايا الجنسين. تكوين صورة عامة عن النشاط، وعن حق الوصول إلى المعلومات وأشكال المراقبة، بالإضافة إلى تحليل العوامل والنزعات، وتحليل دورة البرنامج.

[www.ifad.org/gender/thematic/livestock/live\\_ap2.htm](http://www.ifad.org/gender/thematic/livestock/live_ap2.htm)

أدنى الشروط المطلوبة لإدراج قضايا الجنسين في دورة المشروع الذي أعدّه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

[www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)

دورة البرنامج تحت شكل قائمة مرجعية بقضايا الجنسين.

[www.unifempacific.com/resources/publications/considerations/g\\_considerations.htm](http://www.unifempacific.com/resources/publications/considerations/g_considerations.htm)

النوع الاجتماعي يُطرح في دراسة المشروع. ملخص عن النقاط المحورية، وقائمة مرجعية مفصلة لإدراج النوع الاجتماعي في دورة المشروع.

## التخطيط الاستراتيجي

يشكل المرجع التالي دليلاً للتخطيط الاستراتيجي قابلاً للتطبيق، إذ يوفر معلومات واضحة، ومقاربة معروضة خطوة خطوة، بالإضافة إلى سجلات العمل.

## التخطيط الاستراتيجي المعد للمنظمات التي لا تتوخى الربح:

دليل قابل للتطبيق وسجل العمل.

مايكل أيسون/ جود كاي

مركز دعم للإدارة غير الربحية

شركة جون ويلي وأبنائه، نيويورك

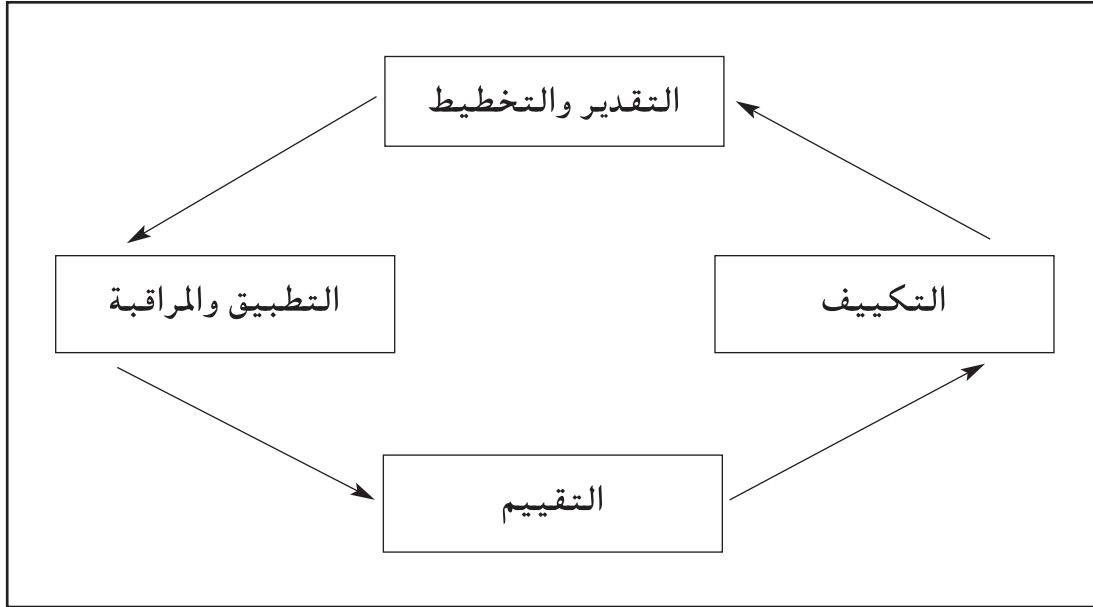
الموقع الإلكتروني: [www.supportctr.org](http://www.supportctr.org)

## رسوم

نود أن نشكر المعهد الدولي للبيئة والتنمية (IIED) لأنه سمح لجول ن. بريتي؛ وإيرين غويت؛ وإيان سكوتز؛ وجون تومبسون، باستخدام الرسوم المتحركة العائدة إلى ريجينا فاوول دويل ضمن "دليل المدرب للتعليم والعمل التشاركيين (١٩٩٥)، لندن: المعهد الدولي للبيئة والتنمية.

EXAMPLE OF A CHECKLIST:  
GENDER ISSUES IN THE  
PROJECT CYCLE

مثال عن قائمة مرجعية:  
إدراج قضايا الجنسين  
في دورة المشروع



هذه القائمة المرجعية هي نسخة معدلة ومبسطة عن الآتي:

[www.unifempacific.com/resources/publications/considerations/g\\_considerations.htm](http://www.unifempacific.com/resources/publications/considerations/g_considerations.htm)

### أ. النقاط الأشد أهمية

١. هل تستند خطة المشروع على معرفة وطيدة بحاجات المرأة والرجل؟
٢. أنظر في النتائج المنوي تحقيقها. هل تجسّد فعلاً متطلّبات أصحاب المصالح من رجال ونساء؟
٣. أنظر إلى الحياة اليومية للجماعة. تحرّ عمّن يستهلك وقتها، ومجهودها، ومواردها؟ أيّ الفئات هي الأشدّ حرماناً؟ ولأيّ سبب؟ كيف سيعمل المشروع على تحسين ظروفها؟
٤. كيف سيساهم المشروع في تمكين الرجل والمرأة ضمن القطاع الذي يتعاطى في شؤونه؟
٥. تأكد، في كلّ مراحل دورة المشروع، من أنّ البيانات المحصّلة هي موزعة بين بيانات تتعلق بالمرأة وبيانات تتعلق بالرجل، وهذا ما يُعرّف بتصنيف البيانات حسب الجنس.

## قائمة مرجعية لإدماج النوع الاجتماعي في دورة المشروع

لما كان ينبغي إدراج قضايا الجنسين في كافة مراحل دورة المشروع، كان ضرورياً طرح سلسلة الأسئلة التالية عند كل مرحلة من المراحل الأربع الرئيسية الخاصة بدورة المشروع: التحديد، والتخطيط، والتطبيق، وأخيراً المراقبة والتقييم.

### ١ التحديد: تقدير احتياجات المرأة والرجل

١.١ ما الحاجات والفرص المتاحة أمام تعزيز إنتاجية المرأة والرجل؟

٢.١ كيف ستؤثر هذه الفرص على عمل المرأة والرجل، ووقتهما، وأعباء العمل وعلى ما عداها من عناصر؟

٣.١ تود أن يحظى الرجل والمرأة بفرص متكافئة للحصول على الموارد. كيف السبيل لتحقيق ذلك؟

٤.١ تود أن يتحكم الرجل والمرأة أكثر فأكثر بالموارد. كيف السبيل لتحقيق ذلك؟

٥.١ هل جرت استشارة المرأة والرجل مباشرة لتحديد هذه الفرص؟

### ١.٢ التخطيط: تحديد أهداف المشروع العامة

١.١.٢ هل ترتبط أهداف المشروع ارتباطاً واضحاً باحتياجات المرأة والرجل الفعلية والاستراتيجية؟

٢.١.٢ هل تجسّد هذه الأهداف احتياجات المرأة والرجل خير تجسيد؟

٣.١.٢ هل شارك الرجل والمرأة معاً في تحديد تلك الأهداف؟

٤.١.٢ هل بُدلت مساعٍ سابقة في هذا المجال؟

٥.١.٢ إلى أي حدّ استند الاقتراح المتداول على نشاط سابق؟

## ٢.٢ التخطيط: تحديد النتائج السلبية المحتملة

١.٢.٢ هل سيقُلص المشروع فرص المرأة والرجل المتكافئة في الحصول على الموارد والمنافع، أو في التحكّم بها؟

٢.٢.٢ هل سيؤثر سلباً على وضع المرأة والرجل، وبأية طريقة سيؤثر عليه؟

٣.٢.٢ كيف سيؤثر على المرأة والرجل في المدى القصير والبعيد، في ما يتعلّق بالنتائج الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية؟

## ٣.٢ التخطيط: تأثير المشروع على نشاطات المرأة والرجل

١.٣.٢ يمكن أن تُعنى نشاطات المجموعة بعمليات الإنتاج، والإنجاب، وتأمين متطلّبات الحياة، الاجتماعية أو السياسية. فعلى أيّ عملية من هذه العمليات يؤثر المشروع؟

٢.٣.٢ أينسجم النشاط المنظم مع النظرة التي يكوّنّها الرجل أو المرأة عن هذا النشاط؟

في جنوب أفريقيا، مثلاً، حيث تحيك النساء المنتميات إلى بعض المجموعات الإثنية سلاً، رغبت إحدى المنظمات غير الحكومية في تنظيم الإنتاج وزيادة الربح. ولكن هل ينظر الجميع، بمن فيهم المنظمة المذكورة والرجال والنساء، بالطريقة ذاتها إلى – الوقت الممكن إنفاقه – الأولوية الواجب أن يحددها هذا النشاط – الجهة التي تحتفظ بالأرباح ووجهة استعمالها – وإلى ما عداها من مسائل؟

٣.٣.٢ إذا كان مقرراً تغيير الطريقة التي يعتمدها الرجل والمرأة في تنفيذ أيّ نشاط – مكان تنفيذه، والمدفوعات، والتكنولوجيا، ونوع النشاط – فهل هذه التغييرات كلّها هي قابلة للتنفيذ؟ وما هي النتائج الإيجابية أو السلبية التي سيخلفها هذا التغيير على المرأة والرجل معاً؟

٤.٣.٢ أمّا إذا لم يحدث فعلياً أيّ تغيير، فهل تفوت على المرأة الرجل فرصة لعب دور في عملية التنمية؟

٥.٣.٢ كيف يمكن تعديل تصميم المشروع على نحوٍ يدعم النتائج الإيجابية، ويحدّ من النتائج السلبية أو يزيلها؟

## ٤.٢ التخطيط: تأثير المشروع على حقّ المرأة والرجل في الحصول على الموارد والتحكّم بها

١.٤.٢ كيف سيؤثر كلّ عنصر من عناصر المشروع على حقّ المرأة والرجل في الحصول على الموارد والمنافع، والتحكّم بها؟

٢.٤.٢ كيف سيؤثر كلّ عنصر من عناصر المشروع على حقّ المرأة والرجل في الحصول على الموارد والمنافع، والتحكّم بها في على نحوٍ متصلٍ بمسؤوليّات الأسرة والعائلة؟

٣.٤.٢ كيف سيؤثر كلّ عنصر من عناصر المشروع على حرّيّة المرأة والرجل في الحصول على الموارد والمنافع، والتحكّم بها على نحوٍ متصلٍ بمسؤوليّاتهما الاجتماعيّة والسياسيّة، ومسؤوليّات الجماعة؟

٤.٤.٢ ما الترتيبات المتّخذة بهدف المضيّ في رصد المعوقات والتحسينات الممكنة؟

٥.٤.٢ كيف يمكن تعديل تصميم المشروع لتعزيز فرص المرأة والرجل في الحصول على الموارد والمنافع، والتحكّم بها؟

## ١.٣ التطبّق: الموظفون

١.١.٣ هل تابع موظفو المشروع تدريباً يشيخ لديهم الوعي حيال حاجات المرأة والرجل، ويُشعرهم بالتعاطف معها؟

٢.١.٣ هل اعتاد الموظفون تقديم السلع والخدمات إلى المرأة والرجل على السواء؟

٣.١.٣ هل يتمتّع الموظفون بالمهارات الضروريّة لتوفير المعلومات المطلوبة من المرأة والرجل؟

٤.١.٣ أيّ تقنيات تدريبية يتمّ اعتمادها لتطوير أنظمة تقديم الخدمات؟

٥.١.٣ هل تتوفر فرص مؤاتية لمشاركة كلّ من المرأة والرجل في مواقع إداريّة ضمن المشروع؟

٦.١.٣ هل تابع مدير المشروع تدريباً في مجال تحليل قضايا الجنسين، وهل تنصّ مواصفات الوظيفة، في مضمونها، على أن يكون مسؤولاً عن هذا العنصر؟

### ٢.٣ التطبيق: بنية المنظمة

١.٢.٣ هل تسمح بنية المنظمة بحصول المرأة والرجل على الموارد؟

٢.٢.٣ هل تتمتع المنظمة بسلطة كافية للحصول، من منظماتٍ أخرى، على الموارد الضرورية للرجل والمرأة على السواء؟

٣.٢.٣ هل تملك المنظمة القدرات المؤسسية لدعم المرأة والرجل خلال عملية التغيير، ولحمايتهم؟

### ٣.٣ التطبيق: العمليات والتنظيم اللجسسى

١.٣.٣ هل القنوات التي تملكها المنظمة لتقديم الخدمات هي متاحة أمام الرجل والمرأة على السواء، من حيث موظفيها، وموقعها، وأوقات عملها؟

٢.٣.٣ هل تعتمد إجراءات رقابية معينة لضمان تقديم السلع والخدمات بشكل موثوق به؟

٣.٣.٣ هل تُعتمد آليات لضمان عدم تحكّم الرجل بموارد المشروع أو السيطرة عليها؟

### ٤.٣ التطبيق: التمويل

١.٤.٣ أيتوفر التمويل اللازم لضمان استمرارية البرنامج؟

٢.٤.٣ هل يوازي حجم التمويل المهمات المقررة؟

٣.٤.٣ هل يضمن المشروع ألا يحظى الرجل بأفضلية الحصول على الموارد؟

٤.٤.٣ هل يمكن تعقب أثر الأموال الآيلة إلى المرأة والرجل، من مرحلة تخصيصها إلى مرحلة تسليمها، بدرجة كافية من الدقة؟

### ٥.٣ التطبيق: المرونة

١.٥.٣ هل ينعم المشروع بنظام مراقبة يتيح له قياس تأثير المشروع على كل من المرأة والرجل؟

٢.٥.٣ هل تتمتع المنظمة بمرونة كافية تخولها تكييف بنيتها وعملياتها على نحو يتوافق مع أوضاع الرجل والمرأة المتغيرة؟

### ١.٤ المراقبة والتقييم: متطلبات البيانات

١.١.٤ هل نظام المراقبة والتقييم، المعتمد في المشروع يقيس بوضوح تأثير المشروع على كل من الرجل والمرأة؟

٢.١.٤ هل يشارك كل من الرجال والنساء، المعنيون بالمشروع والجماعة معاً، في اختيار أشكال البيانات المطلوبة؟

٣.١.٤ هل يتمتع نظام المراقبة بطابع تشاركي – هل يختار أبناء الجماعة بعض ما تشمله المراقبة، وعلى ضوءه يجمعون البيانات؟

### ٢.٤ المراقبة والتقييم: جمع البيانات وتحليلها

١.٢.٤ هل تُجمع البيانات بوتيرة مقبولة، تسمح بإدخال تعديلات خلال المشروع؟

٢.٢.٤ هل يتلقى موظفو المشروع والجماعة معلومات ارتجاعية بشكل مقبول، وفي الوقت المناسب، لإدخال تعديلات معينة؟

٣.٢.٤ هل تشارك المرأة في جمع البيانات وتفسيرها؟

٤.٢.٤ هل يجري تحليل البيانات على نحو يسمح بتوجيه خطط المشاريع الأخرى؟

٥.٢.٤ هل تُحدّد ميادين أساسية ضمن أبحاث متعلقة بقضايا الجنسين؟



2030 M Street, 5th Floor, NW  
Washington, DC 20036-3306  
tel: (202) 728-5500  
fax: (202) 728-5520  
[www.ndi.org](http://www.ndi.org)