

# فرص المرأة في مجال حفظ السلام: مجموعة السياسات

موجز السياسة 3 | شباط/فبراير 2022

## تغيير الثقافات المؤسسية

بقلم هيذر هتانن

مبادرة إلسي هي مشروع تجريبي متعدد الأطراف يستند إلى منهجية قياس فرص المرأة في عمليات السلام (موبب MOWIP) لدراسة العوائق والفرص المتعلقة بمشاركة المرأة الهادفة في عمليات السلام في سبعة بلدان رائدة. وتستند مجموعة السياسات هذه على تحليل مقارنة للبيانات المستمدة من التقارير المتعلقة بقياس فرص المرأة في عمليات السلام، وكذلك النتائج الأولية التي توصلت إليها.

## لماذا نحتاج إلى تغيير؟

"إن الثقافة المؤسسية تشكل حجر الأساس بالنسبة للمؤسسات التي تطمح لبلوغ أهدافها - تلك التي تكون قادرة على تحسين مواردها البشرية من التوظيف إلى التقاعد. وتعمل المؤسسات الأمنية في بيئة عالمية متزايدة التعقيد والتغير. وتأخذ عمليات حفظ السلام مجراها بصورة روتينية في القرن الحادي والعشرين في سياق الأوبئة الصحية والأزمة المناخية والهجرة الجماعية فضلا عن النزاعات والعنف. وتتطلب المهام التي ما فتئت تتعقد من الأفراد والوحدات قدرا كبيرا من المرونة والقدرة على التكيف زد على ذلك مهارات فعالة في مجالات التواصل وحل النزاعات والتعامل مع الثقافات المختلفة (انظر الإطار 1). وقد حددت بيانات مويب الأدوار القائمة على النوع الاجتماعي والاستبعاد الاجتماعي كعوائق ثابتة تحول دون مشاركة المرأة الفعالة وتعيق فعالية بعثات السلام. ويشير ذلك إلى ضرورة إدخال تغييرات على الثقافة المؤسسية - لتستفيد من المشاركة الهادفة للمرأة وتحسن فعالية بعثات السلام.

### الإطار 1: ما هي أهم مهارات قوات حفظ السلام التابعة للأمم المتحدة؟



تم تحديد هذه الصفات من قبل أفراد حفظ السلام الذين تم نشرهم سابقا والذين شملتهم الدراسة الاستقصائية المستندة إلى منهجية مويب إضافة إلى بيانات مستمدة من دراسة أخرى شملت 3,505 عنصر حفظ سلام سويدي خدموا في البوسنة والهرسك خلال التسعينات.<sup>1</sup>

## دور القادة

الثقافة المؤسسية هي الصلة بين سياسة المؤسسة ومبادئها، ومدى تطبيق الموظفين لهما على جميع المستويات. فهي تنشأ وتتكرر وتتعزيز من خلال أولئك الذين يضطلعون بمسؤوليات قيادية. ويلعب القادة دورا محوريا في تصميم وتحديث وتنفيذ السياسات والمبادئ. وبالتالي فإن الثقافة المؤسسية ليست راسخة ونهائية، بل إنها ديناميكية ومتغيرة.

ويتحمل القادة مسؤولية تعزيز ثقافة مؤسسية:

- مرنة وتخدم أهداف المؤسسة ومستجيبة للواقع المتغير والمتعدد الثقافات لعمليات السلام العصرية،
- تستفيد بفعالية من المهارات والقدرات والمواصفات المطلوبة لعمليات دعم السلام،
- تشجع على التضامن والولاء بين المجموعات بما يتماشى مع ولايات عمليات السلام، بما في ذلك تعزيز الثقة والتعاون والحد من النزاعات والاستبعاد واتخاذ القرارات بصفة فعالة وتنفيذ الإجراءات.

## تداعيات الاستبعاد الاجتماعي

تحدد منهجية مويب الاستبعاد الاجتماعي استنادا على المعاملة التي تلقاها النساء داخل الفريق وإذا ما كانت متساوية أم لا. وتستكشف المنهجية المواقف والسلوكيات داخل المجموعة أو خارجها وكيف تتجسد في شكل تهميش أو نبذ أو تحرش/تنمر. فالاستبعاد الاجتماعي ما هو إلا مؤشر على انتشار ثقافة مؤسسية هدامة، كما أنه يشكل عائقا أمام مشاركة المرأة الهادفة ويقوض فعالية البعثة التي تشارك فيها. إن الاستبعاد الاجتماعي للمرأة يرتبط إلى حد كبير بالمواقف والقيم التي تدعم ادوار النوع الاجتماعي النمطية والتي تفرض ما إذا كان الرجل أو المرأة أنسب لتقلد رتبة معينة أو الاضطلاع بدور أو الانضمام إلى وحدة ما. وعلى سبيل المثال، كثيرا ما يُعتبر الرجال أنسب لوظائف النخبة التي تمنح "مكانة ومكافآت وإمكانيات أكبر لتحقيق تقدم أسرع مثل الأدوار القيادية القتالية أو التنفيذية"<sup>2</sup>. ويمكن أن يتجلى الاستبعاد الاجتماعي من خلال ممارسة تحرش واع أو معاكسة أو تنمر، بالإضافة إلى التحيز غير الواعي والتمييز غير الواضح. كما يشمل هذا السلوك استبعاد النساء اللاتي لا تمتثلن لثقافة مؤسسية محددة قائمة على الذكورية. ودائما ما تؤثر كل من الأدوار القائمة على النوع الاجتماعي والاستبعاد الاجتماعي تأثيرا كبيرا في المجالات التي تحول دون مشاركة المرأة الهادفة في عمليات السلام.

وتوضح البيانات ما يلي:

- قد يتردد القادة في نشر الأمهات من العناصر النسائية أو إذا اعتبروا عملية السلام عالية المخاطر أو كلما تعلق الأمر بالأدوار التنفيذية أو التكتيكية، بصرف النظر عما إذا تمتعت هاته النساء بالمهارات والتدريب اللازمين. وقد تكون هذه الآراء ناتجة عن التحيز الواعي أو غير الواعي خلال عملية صنع القرار.
- فمن المرجح أن يعتقد الرجال أن النساء أنسب للأدوار الإنسانية والعمل مع النساء والأطفال والقيام بمهام غيرعملية أو تكتيكية. وقد تؤدي هذه الآراء إلى سلوكيات من قبيل الاستبعاد الاجتماعي زد على ذلك التحيز اللاواعي.
- ويتجلى الاستبعاد الاجتماعي في كل المؤسسات التي خضعت للتقييم، وهو يشتمل بصفة متفاوتة على سلوك من قبيل التحرش والتنمر (تبادل الصور والرسائل غير المرغوب فيها) والمزاح حول المظهر ووصف المغامرات الجنسية وزيارة بيوت الدعارة. إن هذه السلوكيات ليست مشجعة على مشاركة المرأة بصفة هادفة ولا تتفق مع ولايات عمليات السلام.

**كما كشفت البيانات المستقاة من تقييمات مويب عن صلة بين الممارسات الاستيعادية ودعم أدوار النوع الاجتماعي النمطية والسلوك الهدام.<sup>3</sup> فالعناصر التي تدعم الأدوار النمطية للجنسين:**

- عادة ما تميل أكثر للتصعيد في الأزمات الأمنية ولا تخفف من حدة النزاعات كما تقتضيه ولايات عمليات السلام،
- من غير المرجح أن تكون واعية بخطورة الاستغلال والاعتداء الجنسيين،
- من غير المرجح أن تبلغ عن الزملاء الذين يمارسون الاستغلال الجنسي وغيره من السلوك المسيء –وهو انتهاك لمعايير السلوك التابعة للأمم المتحدة.
- ووفقا لجميع تقييمات مويب فإن سلوك الاستبعاد الاجتماعي ودعم أدوار النوع الاجتماعي النمطية مازال موجودا. وهذا من شأنه أن يسفر عن ثقافة مؤسسية عاجزة عن تمكين النساء تمكينا كاملا لكي تشاركن بصفة هادفة في البعثة و تعززن فعاليتها. ويزيد ذلك من حدة العوائق الأخرى المتصلة باختيار العناصر المنتشرة والقيود الأسرية والخبرة المكتسبة أثناء البعثة.

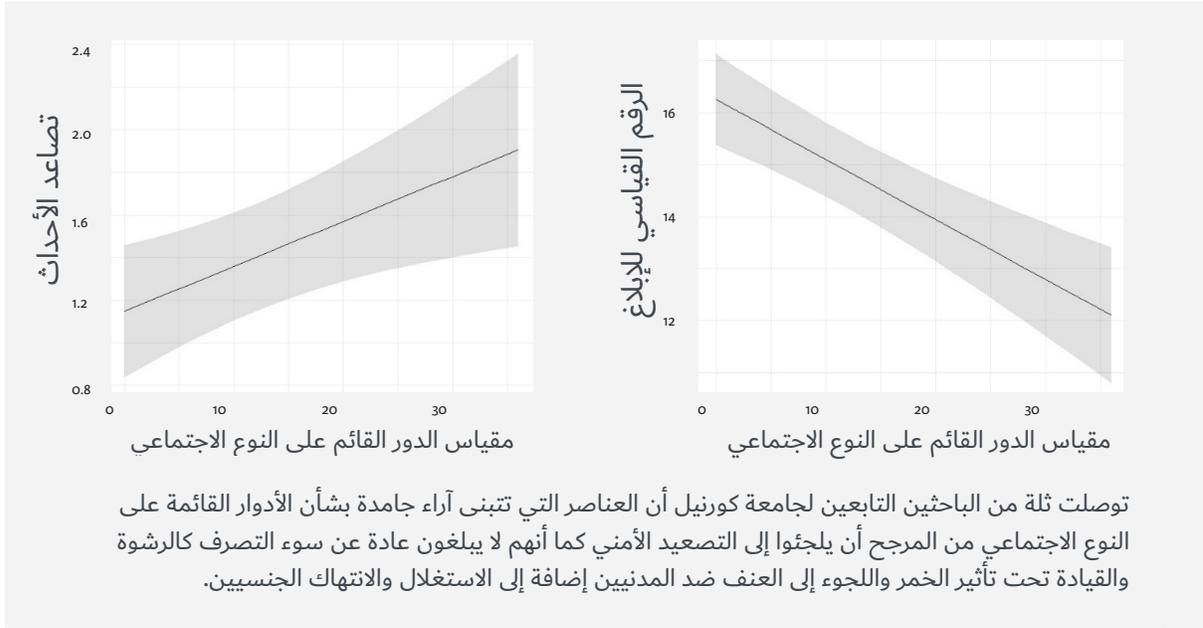
Archer, E.M. (2013). The power of gendered stereotypes in the US marine corps. *Armed Forces and Society*, 39 :359-381, 367, in Heineken, L. (2017). 2  
Conceptualizing the Tensions Evoked by Gender Integration in the Military: The South African Case, *Armed Forces and Society*, 204.

Huber, L., S. Karim, and L. Prueett (2021). "The Commando Effect: The Impact of Gender on Misconduct, among Security Force Personnel using Experimental 3  
Survey Evidence from Four Countries," unpublished manuscript, courtesy of authors.

# ستة دروس على القادة الاستفادة منها

1 الثقافة المؤسسية تستند إلى قيم المؤسسة وهويتها. لكن في المؤسسات الأمنية كثيرا ما ترتبط الثقافة المؤسسية بشكل من أشكال الذكورية. إن مبادئ الاستبعاد والتماثل التي تقوم عليها الهوية المؤسسية التي تسمى "الحروب القتالية التي يشارك فيها الرجال"<sup>4</sup> المرتبطة بالمهارات الحركية لا تترك مجالا كبيرا للاعتراف بكل المهارات والمعارف وسمات الشخصية اللازمة لإنجاح عمليات السلام.<sup>5</sup> ولتحقيق النجاح في البعثة، ينبغي أن يكون أفراد الأمن قادرين على فهم غيرهم من البلدان الشريكة والسكان المدنيين من مختلف الثقافات والتواصل معهم بصورة فعالة.<sup>6</sup> وتتطلب ولايات عمليات السلام مجموعة من المهارات غير الحركية كالتواصل والتفاوض ومنع نشوب النزاعات وعدم تصعيدها وتيسير (إعادة) إرساء سيادة القانون وحماية الموظفين المدنيين ودعم مبادئ الحكم الديمقراطية وغيرها من المبادئ.<sup>7</sup> لذلك فإن بعض السلوكيات من قبيل تصعيد النزاع وإساءة السلوك أو التستر عنه، ترتبط كلها بالمواقف الجامدة التي يتبناها العناصر بشأن الأدوار الجنسانية وبمدى انتشار الاستبعاد الاجتماعي داخل المؤسسات (انظر الإطار 2).

## الإطار 2: البحث الأكاديمي المستند على بيانات مويب حول أدوار النوع الاجتماعي النمطية



2 تمثل النساء اللاتي تنتشرن في عمليات السلام التابعة للأمم المتحدة، وخاصة في المناصب القيادية أو الأدوار التنفيذية، قدوة يحتذى بها بالنسبة للنساء والرجال داخل المؤسسات الأمنية. وتبين البيانات المستقاة من تقييمات مويب أن أول نساء انتشرن كحفظة سلام كان لهن بصمة في الحياة المهنية للعديد من النساء النظاميات. وعلاوة على ذلك، وفقا لبيانات مويب قال 82% من العناصر التي انتشرت سابقا أن النساء قادرات على العمل في عمليات تكتيكية خاصة.<sup>8</sup> وتقوم النساء الرائدات بدور هام في تعزيز التغيير المؤسسي من خلال إثبات لجميع موظفي الأمن أن النساء قادرات على القيام بكل المهام وتقلد كل الرتب داخل المؤسسات الأمنية ولا سيما في سياق عمليات دعم السلام.

4 Dunivin, K. (1994). "Military Culture: Change and Continuity," *Armed Forces and Society* 20:531-548 in, انظر: Canadian Forces Leadership Institute, Canadian Forces Leadership Institute (2004). "Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues", 12.  
5 Canadian Forces Leadership Institute, Canadian Forces Leadership Institute (2004). "Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues".  
6 G.J. Hofstede, Pederson, P.B., and Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Boston: Intercultural Press, in, Kvarving, Lena (2019), *Gender Perspectives in the Armed Forces and Military Operations: An uphill battle*. Diss. No. 755.  
7 Woodward, R. and C. Duncanson (2017). An Introduction to Gender and the Military. In Woodward, R. and Duncanson, C. (Eds), *The Palgrave International Handbook of Gender and the Military*. London: Palgrave Macmillan, in, Kvarving, Lena (2019), *Gender Perspectives in the Armed Forces and Military Operations: An uphill battle*. Diss. No. 755.  
8 Out of 855 previously deployed personnel who were asked whether they believe women are able to serve in special tactical operations in the course of the MOWIP survey, 703 (82%) answered in the affirmative (agree or strongly agree). See section 3.1.3, "Implementing the survey", of the MOWIP methodology for more details on how this data was collected.

### الإطار 3: النساء الرائدات في مدرسة رنجر التابعة للجيش الأمريكي

سردملا في حاجن بامه بي ردت (17 ل صأ نم) ني ت أرم ل و أ ت لم كأ 2015 ماع في ردت و. ة صا خ ل تا و ق ل ا ة ذ و خ ي ل ع ا ت ل ص ح ت و ة د ح ت م ل ا ت ا ي ال و ل ا ش ي ج ل ة ع ب ا ت ل ا 286 ل ب ا ق م ا م ه ح ا ج ن ا م ن ا و ، ط ق ف ن ي ت أ ر م ا ح ا ج ن د س ج ي ال ل ا ث م ل ا ا ذ ه ن ا ن ه ة ظ ح ال م ل ا ة ي م ه ا ي ل ع ء و ض ل ا ك ل ذ ط ل س ي و ! ك ل ذ ن م ا و ن ك م ت ي م ل ن ي ذ ل ا ر و ك ذ ل ا ا م ه ا ي ر ط ن م ب س ن ا ل ر ص ا ن ع ل ا د ي د ح ت ن م ال د ب ، ة ي د ر ف ل ا ت ا ل ه و م ل ا و ت ا ر د ق ل ا ي ل ع ف ر ع ت ل ا ة ي ط م ن ل ا ي ع ا م ت ج ا ل ا ع و ن ل ا ر ا و د ا ي ل ا ا د ا ن ت س ا ة ن ي ع م ة د ح و و ا ة م ه م و ا ة ب ت ر ي ل و ت ل

(Calamur, K. (2015). "Women, History, and the Army Ranger School: This Friday, two female soldiers will graduate from the elite program," *The Atlantic*, August 2015, available at: [www.theatlantic.com/national/archive/2015/08/women-army-ranger-school/401615/](http://www.theatlantic.com/national/archive/2015/08/women-army-ranger-school/401615/))

3 الخطابات هي من طرق ترسيخ الثقافة المؤسسية التي تسلط الضوء على انجازات الأبطال، النساء منهم والرجال، والذين يجسدون المواقف والقيم أو الطابع المرغوب في مؤسسة ويرمزون إلى مجموعة من المهارات والمعارف والكفاءات المرتبطة بالمؤسسة ولايتها (انظر الإطار 3). ولكن الضروري أن يكون هذا التمديد من خلال الاعتراف بمهارات النساء ومعرفتهن وكفاءتهن وشخصياتهن وليس نوعهن الاجتماعي<sup>9</sup>.

4 يلعب القادة دورا حيويا في تطوير سياسة المؤسسة ومبادئها - أي التعبير المقنن للثقافة المؤسسية. ويضطلع القادة بدور كبير في ضمان التنفيذ الفعال لسياسة المؤسسة ومبادئها - أي الموازنة بين النظري والممارسة - من خلال نفوذهم الاجتماعي<sup>10</sup>. وتحدد منهجية مويب الحالات التي لا تتوافق فيها مواقف القادة وسلوكياتهم مع السياسات المؤسسية، فتصير حاجزا يحول دون مشاركة المرأة الهادفة ويعرقل فعالية البعثة.

5 من الضروري أن يكون القادة مثلا يحتذى به. إن عدم مساءلة الأشخاص الذين ينتهجون سلوكيات هدامة بفعالية (بما في ذلك النكات والتعليقات) وغيرها من السلوكيات المسيئة يسمح للعناصر بصفة غير مباشرة عن إظهار مواقف وسلوكيات غير مقبولة<sup>11</sup>.

6 تضطلع العناصر على جميع المستويات بدور في تعزيز قيم المؤسسة ومهمتها - أي خلق وتكرار وتعزيز ثقافة مؤسسية تمكن المرأة من المشاركة بصفة هادفة وتزيد من فعالية العمليات. وقد أثبتت برامج التدريب على التدخل في حال حدوث سلوكيات مسيئة فعاليتها في تحقيق هذه الغاية من خلال بناء وعي وقدرة العناصر على التدخل عندما ينخرط الزملاء في سلوك يقوض القيم المؤسسية المبنية على الثقة والتعاون والتماسك الاجتماعي، وهو ما من شأنه أن يمكن ثقافة مؤسسية تتصف بالشمولية<sup>12</sup>.

"إن معالجة المواقف تجاه النساء على المستوى الفردي أمر سهل. لكن من الصعب تغيير آراء المجموعة. ويتعين علينا أن نواجه الناس بحقيقة مفادها أن المرأة ليست المشكلة - فهي قادرة على أداء كل المهام. المشكلة تكمن في الرجل."

العقيد غونزالو ميلا (متقاعد)، القوات المسلحة، الأوروغواي

9 انظر: Harrell, Margaret C. and Laura L. Miller (1997). *New Opportunities for Military Women: Effects upon Readiness, Cohesion and Morale*. RAND, Santa Monica: RAND, 95. DASWO1-95-C-0059.

10 Blanchet, K. (2013). "How to Facilitate Social Contagion?," *International Journal of Health Policy and Management*, 1(3): 189-192.

11 انظر: Vukotich, G. (2011). "Military Sexual Assault Prevention and Response: The Bystander Intervention Training Approach," *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1): 19-35 and Mallett, Robyn K. and Margo J. Monteith. (2019). *Confronting Prejudice and Discrimination: The Science of Changing Minds and Behaviors*. London, UK/San Diego, US: Academic Press/Elsevier Inc., 1-371.

12 انظر: Vukotich, G. (2011). "Military Sexual Assault Prevention and Response: The Bystander Intervention Training Approach," *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1): 19-35.

# أهم التوصيات

إن إجراء تغييرات على المستوى المؤسسية يتطلب اتباع نهج متعدد الجوانب يهدف إلى إنشاء ثقافة مؤسسية شاملة تتماشى مع أهداف المؤسسة. ويجب على هذا التغيير أن يبدأ من القادة على جميع المستويات، وأن يتجلى في كل من المبادئ والممارسات السياسية، وأن ينعكس باستمرار في جميع أنحاء المؤسسة.

وعلى القادة الاضطلاع بالمسؤوليات التالية لتحقيق ذلك:

- 1 يجب أن يكونوا قدوة تحتذي بها العناصر من خلال تقبل قدرة النساء على تولي كل المهام بما يتناسب مع كل رتبة ودور ووحدة استناداً إلى المهارات والمعرفة والكفاءة والشخصية المناسبة.
- 2 التدريب المؤسسي على التدخل في حال مشاهدة أو سماع سلوكيات مسيئة لبناء التزام وقدرة العناصر على المساهمة في تعزيز ثقافة مؤسسية تقوم على الثقة والتعاون والتماسك الاجتماعي.
- 3 إضفاء طابع مؤسسي على برامج الإدماج الاجتماعي التي تساهم في تعزيز المشاركة الهادفة للنساء وتشجع على بناء المهارات والشخصية المطلوبة لعمليات السلام (كالأنشطة المختلطة بين الجنسين من قبيل التدريب والرياضة والطهي والرقص والغناء والألعاب الفكرية، وما إلى ذلك)،
- 4 تنفيذ أطر سياساتية متينة وآليات مساءلة ورقابة (سياسة عدم التمييز، آلية شكاوى متعلقة بالتحرش والتنمر ودراسات استقصائية لمعرفة آراء العناصر بشأن مناخ العمل)، و
- 5 تطوير مواد حول العلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي واستراتيجيات التوظيف التي تتجنب الإجراءات الرمزية وتركز على المرأة



THE ELSIE INITIATIVE  
FOR WOMEN IN PEACE OPERATIONS

مبادرة إلسي، التي أطلقتها كندا في عام 2017، هي مشروع تجريبي ومبتكر يهدف إلى تطوير واختبار عدة نهج للتغلب على العوائق التي تحول دون مشاركة المرأة النظامية بصفة هادفة في عمليات السلام التابعة للأمم المتحدة ولزيادة مشاركتها الفعالة فيها، مع التركيز على دور الشرطة والقوات المسلحة.



NORWEGIAN MINISTRY  
OF FOREIGN AFFAIRS

Canada

يتقدم مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن بالشكر لكل من وزارة الخارجية الكندية ووزارة الخارجية النرويجية على دعمهما المالي من أجل تطوير هذه الوثيقة.

DCAF

ديكاف - مركز  
جنيف لحكومة  
قطاع الأمن

Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
CH-1202 Geneva  
Switzerland

+41 22 730 94 00

elsie@dcaf.ch

@dcafgender | @DCAF\_Geneva

www.dcaf.ch/elsie-initiative

© DCAF, 2021

نشجع على استخدام هذه الوثيقة وترجمتها ونشرها. ومع ذلك، نطلب الإقرار بالمواد وذكر مصدرها عند الاستشهاد بها وعدم تغيير محتواها.

تصميم جرافيك: ستيفاني بيرس كونواي

