

القيادة التحويلية من أجل حقوق المرأة

إطار البرنامج العالمي لمنظمة أوكسفام



OXFAM

جدول المحتويات

٣	اعتراف وتقدير
٤	ملخص
٥	المقدمة
٦	السياق الخارجي لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق المرأة
٩	أوكسفام: الدروس المتعلّمة والقيمة المضافة
٩	الدروس المستفادة: مقارنة البرنامج
١٠	الدروس المستفادة: استراتيجيات البرنامج
١١	الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم
١٣	نظرية التغيير و السردية
١٦	١. بناء المعرفة الفردية والممارسات القيادية التحويلية للتأثير الجماعي
٢٠	٢. تركّز على حقوق المرأة. « ٢بناء استدامة المنظمات والشبكات والمنصات ال تي .
٢٣	٣. دعم الجهود التعاونية للتأثير على الأعراف الاجتماعية وعمليات صنع القرار غير الرسمية
٢٧	٤. دعم الجهود التعاونية للتأثير على المؤسسات والعمليات والسياسات الصانعة للقرار الرسمية وتنفيذها
٣١	٥. زيادة المساءلة الاجتماعية في جميع أركان القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء من أجل النهوض بحقوق المرأة
٣٦	متطلبات رئيسية أخرى لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق المرأة
٣٦	الشراكات
٣٦	بناء أجندة استراتيجية من اجل الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم
٣٨	نظام للتعلم
٣٨	الافتراضات والمخاطر
٤٠	المعجم
٤٢	ملاحظات

شكر وتقدير

إن مجموعة عمل أوكسفام للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، هي مجموعة عمل تطوعية، تود أن تثن جهود كل من ساهم في وضع الصيغة النهائية لإطار برنامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

أولاً، ندين بالشكر الجزيل لمستشارينا في مجموعة "الجندر في العمل": شونا ويكفيلد - المؤلف الرئيسي، وميشال فريدمان وسودارسانا كوندو، لعملهم على المسودة الأولى المثيرة للاهتمام - والتي ارتكزت على التفكير الدقيق والمقابلات والبحوث. نعبر أيضاً عن امتناننا لكثير من الزملاء في أوكسفام والشركاء في المناطق (أمريكا اللاتينية وجنوب آسيا وغرب أفريقيا)، ومنظمة أوكسفام أستراليا، والمكاتب القطرية (أوكسفام لبنان، الأردن، العراق، تونس، مالي، بنغلاديش، والهند)، ومركز المعرفة حول العنف ضد النساء والفتيات، وكذلك الزملاء من مركز النساء العربية للتدريب والبحوث في تونس، وريد أفرو، وIMD Defensoras وJASS في أمريكا الوسطى الذين ساعدونا في تدقيق المسودة الأولى. هذه العملية لم تكن ممكنة لولا إشراف بيلين سوبرينو، وإيرين مونوز اللواتي قدمن ترجمات لقراء الفرنسية والإسبانية، ونسفن عملية التدقيق. شكر خاص لجولي ديالو لمراجعتها الشاملة للنسخة الفرنسية، ورشا جرهوم لمراجعتها الشاملة للنسخة العربية.

إن التحرير والتطوير اللاحق للمحتوى لم يكن ممكناً دون المساهمات الكبيرة من أعضاء مجموعة العمل على القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء: إيرين مونوز، إميلي براون، نيكوليت ماثيسن، فيكي غودبان، أليفلو رامسيتي،

المسودة الأولى

مايو 2016

المسودة الثانية

ديسمبر 2016

المسودة الثالثة

مارس 2017

في حالة وجود أي شك أو استفسار ،
الرجاء التواصل:

مجموعة القيادة التحويلية لحقوق المرأة
tlwrgroup@oxfamunited.onmicrosoft.com

استير اكوي، وبيلين سوبرينو. والشكر موصول أيضاً إلى تانيا فين دي ليندي، جوسلين بيغروا، جولي ديالو، غولرو دودخوديفا، منى ميهتا وايمي لوبر للدعم والمداخلات المقدّمة في وقت مبكر في عملية التصميم الأوّلي وإلى جميع الزملاء الذين قدّموا لنا الدعم في التحرير النهائي والتصميم و ترجمة الإصدارات الكاملة والموجزة.

وأخيراً، فإن هذا الإطار لم يكن ممكناً لولا التمويل المقدّم من قبل منظمة أوكسفام الولايات المتحدة الأمريكية ومنظمة أوكسفام نوفيبي، ومساهمة البرنامج الإقليمي للعدالة الجندرية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لترجمة الإطار إلى اللغة العربية. كما لم يكن ممكناً دون القيادة (والصبر!) من قادة مجموعة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، مثل أليفلو رامسيتي الذي بدأ هذا المشروع أو نيكوليت ماثيسن التي أشرفت عليه حتى اكتماله السعيد.

ملخص

الاستجابة والاسعاف في حالات الطوارئ؛ وفي مكافحة آثار تغير المناخ أو من خلال الانخراط في نشاطات من أجل تحقيق العدالة؛ وفي اللجان والشبكات؛ وكقادة مجتمع وكذلك في العمليات السياسية الأكثر وضوحاً ورسمية. يساعدنا نهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء على إغارة المزيد من الاهتمام بالتنوع ومدى المساواة والشمولية في قوتنا وممارستنا وشراكاتنا في كل من هذه الأصناف المختلفة من مساحات القيادة - مع الاعتراف بأن الطريقة التي نعمل بها لا تقل أهمية عن ما نقوم به.

يهدف إطار البرنامج العالمي حول القيادة التحويلية لحقوق النساء إلى مساعدة المزيد من النساء على تحصيل وممارسة الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية من خلال التطبيق العملي للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. ترى منظمة أوكسفام أن ذلك يحدث من خلال زيادة مشاركة الأفراد والمجتمع المدني ومنظمات القطاع الخاص والحكومات لدعم القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. سوف تعمل برامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في أربعة مجالات أولية - مع مجال خامس يتقاطع معها حول "كيفية" أو آلية العمل - والتي تشكل معا "الأركان" الخمسة لبرنامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء:

١. بناء المعرفة الفردية والممارسات القيادية التحويلية للتأثير الجماعي.

٢. بناء وتعزيز استدامة المنظمات والشبكات والمنصات التي تعنى بحقوق النساء.

٣. دعم الجهود للتأثير على الأعراف المجتمعية وعمليات صنع القرار غير الرسمية.

٤. دعم الجهود للتأثير على المؤسسات والعمليات والسياسات الصانعة للقرار الرسمية وتنفيذها.

وفيما يتعلق ببركات البرنامج الأربع السابقة:

٥. تعزيز المساواة الاجتماعية في جميع أركان القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء وتمكينهن من حقوقهن.

ان القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء كما تفهمها منظمة أوكسفام هي "نهج واستراتيجية لتحقيق العدالة الاجتماعية تتحدى ثم تحوّل علاقات القوة وهيكلتها (في جميع مظاهرها المختلفة)، بهدف تهيئة بيئة لإمكانية إبراز القدرات القيادية للأفراد (الغرض). وهي تجسد مبادئ وقيم حقوق الإنسان والمساواة الجندرية، والمشاركة والتشاور واحترام كرامة جميع الأشخاص. وتوجه القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء الأشخاص الآخرين (الرجال والنساء) لإحداث تغيير جوهري، وتشجيع الجهود الجماعية لتحويل المؤسسات غير المنصفة سواء كان ذلك في المنزل أو في المجتمع أو على نطاق أوسع (الممارسة).

بعبارة أبسط، فإن القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء هي عملية يقوم خلالها الأفراد بالعمل معا لتغيير القمع المنهجي ضد النساء للوصول للغاية النهائية وهي تحقيق العدالة الجندرية وحقوق النساء.

وهناك عدد من المبادئ الهامة التي تميّزها عن الكثير من المقاربات الحالية في التنمية وعمل القطاع الخاص حول الدور القيادي للنساء. أولاً، أن القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء تدعم اعتبار كل من الرجال والنساء من جميع مناحي الحياة كأبطال وقادة من أجل العدالة الجندرية وحقوق النساء - سواء كأفراد أو كعناصر فعّالة في المنظمات والشبكات الخاصة بهم. لقد أثبت العمل بشكل خلاق مع الحلفاء المتنوعين داخل وعبر القطاعات، مع الأخذ في الاعتبار مبدأ التقاطعية، أثبت أهميته الحاسمة من أجل تحصيل حقوق النساء بالكامل. ثانياً، القيادة التحويلية تقارب هدفاً نهائياً واضحاً - حيث يعمل الناشطون والقادة والمنظمات معا بشكل واضح لتعزيز أجندة حقوق النساء. نحن نعطي الأولوية لهذا التركيز على تعزيز حقوق النساء (بدلاً من اتباع خطة أوسع للعدالة الاجتماعية) لأن تجربة إدماج المنظور الجندري علمتنا أنه ما لم تكن صريحين حول هدف المساواة الجندرية، فإن التغيير التحويلي يصبح أصعب لتحقيق بشكل ملحوظ. وعلاوة على ذلك، فإن نهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء يساعدنا أيضاً على تحسين دعمنا للبرامج من أجل التأثير والعمل والمحاسبة بشكل أكثر ذكاءً وأماناً وفعالية. وأخيراً، فإن نهج القيادة التحويلية أيضاً يدعم إعادة النظر بما نفهمه حول "القيادة" نفسها - عبر الاعتراف بأن نشاط وقيادة النساء تتوّلد وتتواجد في أماكن مختلفة: مثلاً في أماكن العبادة ومجموعات الادخار، وفي

المقدمة

تفتخر مجموعة العمل حول القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في منظمة أوكسفام الدولية بتقديم إطار البرنامج العالمي الجديد لديها. وقد تم تطوير الإطار لمساعدتنا على تحقيق طموحنا الاستراتيجي في القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

وقد تم تطوير هذا الإطار من أجل دعم الزملاء الراغبين في دمج مبادئ ومقاربات القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في البرامج والحملات، وكذلك أولئك الذين يطورون برامج مستقلة حول العدالة الجندرية لدعم القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. وليس المقصود لهذا الإطار أن يكون بمثابة "كتاب قواعد" لكيفية تصميم برامج أوكسفام بقدر ما نأمل بأن يكون دليلاً قيماً وعملياً للزملاء والشركاء الذين يسعون لإنشاء أو انضاج البرامج في هذا المجال الهام. بالطبع سوف يأخذ هذا الجهد منا مختلفاً جداً عند الدخول في السياقات المتنوعة للغاية التي نعمل فيها. هذا الإطار يذكرنا بالتزام منظمة أوكسفام بدعم مشاركة النساء وانخراطها وقيادتها في جميع مجالات الحياة - سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو القانوني أو الثقافي أو السياسي. لهذا تم تصميم هذا الإطار من أجل أن يفيد بقدر المستطاع - ولأن يكون قابلاً للتكيف بحسب السياقات المحلية - الزملاء الذين يقومون بالعمل لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء ودعم أهداف أوكسفام التغيرية في استجاباتنا الإنسانية والحملات والبرامج الطويلة المدى لدينا. وسواء كنا نعمل من خلال زوايا المواطنة الفاعلة، أو تمكين النساء الاقتصادي، أو الحوكمة، أو المرونة أو الحماية والمساعدة الإنسانية، فإن دمج إطار القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء هو أمر أساسي في جميع أعمال منظمة أوكسفام من خلال الاعتراف بشكل واضح على الحواجز التي تمنع النساء من المشاركة والقيادة وتذليلها.

الصفحات التالية تشرح بوضوح ماهية القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، لماذا أوكسفام تروج لها، والدروس المستفادة من البرامج العملية حتى الآن، وتقدم نظرية مقترحة للتغيير في إطار القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، واستراتيجيات البرامج ومسائل للتعليم، وخمسة أهداف مقترحة للبرامج.

وقد تم تطوير إطار البرنامج العالمي للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء من قبل فريق من الخبراء الاستشاريين للجندر في العمل مع أعضاء مجموعة العمل من أجل

القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في منظمة أوكسفام الدولية^٣. ويرتكز الإطار على استخلاص العبر من سنوات غنية ومتنوعة من برامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء التي نفذت مع شركائنا عبر منظمة أوكسفام - والتعلم مما تم تلخيصه أيضاً في وثيقة "الدروس المستفادة في القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لعام ٢٠١٥"^٥.

متى وكيف يجب استخدام هذا الإطار: يهدف الإطار إلى أن يكون نقطة مرجعية مفيدة في لحظات مهمة في تصميم ومراجعة وتقييم البرامج والحملات والاستجابة الإنسانية - فضلاً عن استخدامها في تعزيز ممارستنا التنظيمية والقيادية الخاصة. تم تصميم الإطار لاستكمال نهج أوكسفام حول إدماج المنظور الجندري. وهو يوفر دعماً عملياً من أجل تسهيل تضمين القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء وتعزيز المساواة الجندرية وإيجاد أنماط جديدة من القيادة في كل ما نقوم به. إن أركان القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء الخمسة مرتبطة بشكل وثيق ببعضها البعض ولكن كل منها على حدة يمكن أيضاً أن تستخدم كمعطيات مفيدة لمجموعات مختلفة في لحظات مختلفة من مراحل تخطيط وتنفيذ البرامج. فالعمل على واحد أو اثنين من هذه الأركان يمكن أن يساعدنا على بناء المهارات والثقة والشراكات المطلوبة للانتقال إلى تطبيق العناصر التحويلية في الأركان الأخرى مع مرور الوقت.

إذا كنت تبحث عن توجيهات لدمج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في ممارستك **كفرد أو كفريق إداري وقيادي، ستجد أن الأركان ١ و ٢ و ٥ مفيدة للغاية بالنسبة لك.** تقدم مجموعة أدوات أوكسفام كندا حول "قوة المنظمات المنصفة للجندر" مجموعة عملية من الأدوات والمقاربات لدمج ممارسة القيادة بشكل أكبر في عملك. كذلك فإن دليل "مسار التنمية القيادية" لدى منظمة أوكسفام الدولية والذي لا يزال قيد الإعداد، يحتضن ويبني على مبادئ وممارسات القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء بالتركيز على الطريقة التي تنمو بها القيادة في المنظمة.

أما الزملاء الذين يبحثون عن التوجيه حول دمج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في **الممارسة التنظيمية لأوكسفام ولشركائنا** - أو أولئك الذين يسعون إلى تعزيز العدالة الجندرية من خلال **دور أوكسفام كمنظمة وسيطة** في مختلف القطاعات - فسيجدون

الأركان ٢ و ٣ و ٥ الأكثر فائدة. كما توفر أدوات "قوة المنظمات المنصفة للجنـدر" أعلاه، وموجز الخلفية البحثية حول القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء^٧ أيضا أمثلة عملية لا تعد ولا تحصى.

إذا كنت تبحث عن توجيهات لدمج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في البرامج، فإن الأركان الخمسة كلها هي ذات فائدة. وتشتمل وثيقة دروس برنامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء للعام ٢٠١٥^٨ وموقع "رفع صوتها" على الإنترنت^٩ على العديد من الأمثلة حول برامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في الممارسة العملية. للزملاء والشركاء في القطاع الإنساني، يعتبر مورد "القيادة الجندرية في العمل الإنساني" موردا شاملا حول العمل الجندري التحويلي والقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في سياق الاستجابة لحالات الطوارئ.

وقد مرّ إطار البرنامج العالمي أيضا خلال عملية تحقق من قبل مجموعة متنوعة من الفرق القطرية والإقليمية، فضلا عن غيرها من الجهات المعنية الداخلية والخارجية الرئيسية من ذوي الخبرة في القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، وهو الآن متاح للاستخدام من قبل أي فريق في أوكسفام أو منظمة شريكة تسعى إلى تطوير القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء عملا وتفكيراً. ولذا فإننا نرحب بأي ملاحظات حول الكيفية التي يستخدم هذا الإطار بها لدعم العمل الخاص بك، وكيف يمكننا - نحن فريق العمل للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء- أن نفعل المزيد لتعزيزه.

على هذا النحو، يسعى إطار البرنامج العالمي هذا ليكون وثيقة حية، حيث سيقوم الفريق العامل على القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء بمراجعته ومراجعة تطبيقه وقيمه بعد مرور عام من تطبيقه من أجل تحسينه من خلال الرؤى والخبرات المتراكمة من الممارسة.

السياق الخارجي لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء

على وجه التحديد، إن العمل الجماعي القائم على مبادئ نسوية مثل هذه قد حفز العديد من الإجراءات الحكومية في جميع أنحاء العالم، مما شكّل عاملاً حاسماً في التطورات السياسية التي دفعت قدماً بحقوق النساء وساعدت في تغيير المواقف والمعتقدات والأعراف الاجتماعية السائدة على نطاق واسع. وقد أظهرت الأبحاث التي استعرضت أربعين عملية من عمليات السلام منذ نهاية الحرب الباردة بأنه عندما تمكنت المجموعات النسائية من ممارسة التأثير بشكل قوي على مفاوضات السلام كانت هناك فرصة أعلى لنجاح تلك العمليات مقارنة مع الحالات التي لم تتمكن المجموعات النسائية من ممارسة التأثير بشكل عام أو كانت المساحة للتأثير ضعيفة. في الواقع، تم التوصل إلى اتفاق تقريبا في كل الحالات التي شاركت بها المجموعات النسائية بشكل قوي، وتمتعت هذه الاتفاقيات بفرض أفضل للتنفيذ على أرض الواقع^١. ومع ذلك، وحتى داخل منظمات المجتمع المدني، هناك قلق عميق بأن القواعد المتبعة في مجال "صناعة" التنمية الدولية قد أعاقت ممارسة القيادة التحويلية من خلال التركيز على مشروعات المدى القصير. وتفاقت المخاوف بشأن الاستقرار التنظيمي، لا سيما بين منظمات حقوق النساء، في وجه القيود التمويلية وانعدام الاستقرار من هذه الناحية.

يعزى الفضل وراء العديد من الإنجازات الملموسة كزيادة فرص الحصول على الخدمات مثل المياه والتعليم ورعاية الأطفال لمجموعة محدودة من النساء في القيادة السياسية. وقد تضاعفت نسبة المقاعد التي تشغلها النساء بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠١٤ في معظم مناطق العالم. ومع ذلك، لا تزال النساء تشغل حوالي مقعد واحد من كل خمسة من المقاعد فقط في المجالس والهيئات التشريعية، وما زالت هناك عقبات كبيرة تواجه النساء في مناصب ومواقع صنع القرار. ولا تزال المؤسسات السياسية على جميع المستويات تتسم بالأعراف الذكورية والأبوية الطابع وسيطرة الذكور عليها. في حين أن بعض النساء تتحدى هذه المعايير وتهبّ من أجل حقوق النساء، في أكثر الأحيان تخضع النساء لهذه المعايير الذكورية^٢. وعلاوة على ذلك، فإن النساء المنتخبات لا تقمن بشكل تلقائي بتبني أو خدمة

أحد الأشياء التي يعرفها المدافعون عن حقوق النساء منذ سنوات عديدة تم قبوله أخيراً على نطاق واسع في تنمية المجتمع: ذلك أنه في جميع أنحاء العالم، أثبتت الحركات النسائية المستقلة أهميتها البالغة لتعزيز حقوق النساء. فبفضلها تم إضفاء الطابع المؤسسي على الأفكار والقيم والمبادئ النسوية وتحويلها إلى أعراف دولية. وتشمل هذه القيم النسوية الرؤى التالية:

- كل ما هو شخصي هو سياسي - فالقضايا التي كانت تعتبر في السابق قضايا خاصة (مثل النشاط الجنسي، التقسيم الجندي للمسؤوليات المنزلية، والعنف الأسري) هي قضايا سياسية. وبالتالي تقع مسؤولية تحويلها على عاتق المجتمع بأسره، وليس على الفرد الواحد. إذن يجب أن تنعكس هذه المعتقدات والقيم التي نريد أن نراها في العالم بأسره في الطريقة التي نعيش بها حياتنا الخاصة.
- التحولات الفردية والاجتماعية هي مترابطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً.
- ليست هناك إمكانية لتحقيق عدالة اجتماعية دون تمكين النساء.
- يجب أن تتحول علاقات القوة غير المتكافئة جندياً - وينبغي تمكين النساء والفئات الأخرى المهمشة.
- كل أشكال الإقصاء والقمع (على سبيل المثال على أساس السن أو الطبقة والهوية والبيول الجنسية أو الاعاقة) هي مترابطة ويجب أن تتحول.
- القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء وإحداث تغيير جذري لا يمكن أن يحدث دون إشراك وانخراط الرجال والفتيان بشكل استراتيجي.
- يجب أن تكون عمليات وهياكل صنع القرار ديمقراطية الطابع^٣

- إن القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء تتمركز في الأساس حول تعزيز أجندة حقوق النساء لإحداث تغيير جذري من أجل العدالة الجندرية. فهي تتجاوز التركيز على عدد النساء في المناصب القيادية والسلطة لمصلحة التركيز على تعزيز نوعية وهدف تلك القيادة.
- وهذا يعني دعم قوي للقيادة الجماعية التي تعزز حقوق النساء- للتأثير بشكل أكثر أماناً وأكثر فعالية ضمن الحركات النسائية ومع الحلفاء في القطاعات الحيوية الأخرى.
- على المستوى الفردي، فإنها تحتاج إلى دعم لتطوير وبناء المهارات التقنية والتفاوضية والتوافقية والتأثيرية عند القيادات النسائية، بالاعتماد على أفضل نتائج البحوث حول الحوكمة، وتقنيات واستراتيجيات دعم التغيير التحويلي.
- وهذا يعني أيضاً إيلاء اهتمام جديد لسياسات وممارسات السلطة - عبر إعادة التفكير بمفهوم القيادة، ودعم أساليب قيادة أكثر مساواة وشمولاً على مستوى الافراد والحركات والمنظمات - بما في ذلك داخل منظمة أوكسفام ولدى شركائنا.
- لكن القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء تتطلب أيضاً إشراك الرجال بشكل أكثر فعالية كشركاء وقادة من أجل حقوق النساء.
- وأخيراً، نحن نعلم أننا لا نستطيع أن نفعل أي شيء من هذا دون تحويل النظم والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي نعمل فيها - لخلق البيئة التمكينية اللازمة للمساواة الجندرية وحق النساء في العيش بحرية.

مصالح النساء الأخريات. فالتحيز ضد النساء في مواقع القيادة، مثل التمثيل السياسي، يؤثر مباشرة على قدرتهن على القيام بواجباتهن^{١٣}. وتشمل أشكال التحيز والاقصاء المقصود، فضلا عن أشكال أقل علنية، بما في ذلك عدم القبول بالنساء كقادة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام وفقاً للأعراف الجندرية عوضاً عن معايير المهارات والقدرات، وعدم وجود قدوة للنساء في مواقع القيادة. ربما باستثناء الأنظمة حيث يتم اتخاذ القرارات بتوافق الآراء، فإنه كثيراً ما يتم تفويض شرعية وسلطة الممثلات النساء كقادة بسبب المعايير التي تقلل من قيمة مشاركتهن^{١٤}.

تلتزم أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs) الدول "بضمان مشاركة النساء الكاملة والفعالة ونكافؤ الفرص القيادية على جميع مستويات صنع القرار في الحياة السياسية والاقتصادية والعامّة". ويلتزم المدافعون عن حقوق النساء والمساواة الجندرية حساب التكلفة وتأمين الموارد الكافية للسياسات والاستراتيجيات والخطط المتعلقة بالمساواة الجندرية في جميع قطاعات الإنفاق العام المرتبطة بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. ويشددون على أهمية الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين لضمان الموارد الكافية للمؤسسات ومنظمات حقوق النساء على جميع المستويات لتعزيز المساواة الجندرية وتمكين النساء وتعزيز حقوق النساء والفتيات^{١٥}.

يمكن لهذه الاتفاقيات أن تكون عوامل تحفيز هامة لتنمية المجتمع ككل. ولكن السؤال هو: ماذا تتطلب هذه الاتفاقيات لكي يتم تنفيذها، ولتعزيز التحوّل بدلا من الابقاء على الوضع الراهن؟ في كل المجالات الرسمية وغير الرسمية، هناك الكثير الذي لا يزال يتعين القيام به لضمان نمطا من القيادة الذي يمكن التحول الشخصي والجماعي، والتصدي بفعالية لانعدام المساواة المتعلق بالسلطة وثمر تقديم البدائل. هناك حاجة إلى مزيد من الدعم للقيادة التحويلية بقصد تعزيز حقوق النساء، بما في ذلك من خلال فهم السياقات والعمليات التي تتحقق القيادة في إطارها، وتعزيز البيئة التمكينية لإنجاح قيادة النساء بين مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة الرئيسية والقطاعات والمؤسسات^{١٦}. وفي نهاية المطاف، قد تتمكن بعدها من التعرف على مدى إمكانية تعميق وتسريع وتيرة التغيير من أجل حقوق النساء وحقوق كل المهمشين والمضطهدين على أساس الهوية الاجتماعية.

لقد استند عمل أوكسفام مع الشركاء حول القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء إلى دروس غنية عن الماهية والكيفية بما يتعلق بالمبادئ والممارسات اللازمة لبرمجة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء بشكل فعال. وتشمل هذه ما يلي:

أوكسفام: الدروس المتعلّمة والقيمة المضافة

في أمريكا الوسطى وكوبا، والقرن الأفريقي وشرق أفريقيا، وجنوب أفريقيا. وأظهر البرنامج أن هذه المنظمات تعمل بشكل أفضل وأكثر فعالية عندما تركز على خلق قيادات نسائية ومجتمعية كفوءة وفهم السياق الذي تعمل فيه، بما في ذلك إمكانيات التعاون والانخراط في التفكير الداخلي والخارجي والتعلم.^٧

يبني إطار البرنامج العالمي هذا على الدروس المستفادة من نهج برامج واستراتيجيات أوكسفام لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، وكذلك المنظمات الحديثة الأخرى.^٨

١. الدروس المستفادة: مقارنة البرنامج

• **ان النهج المزدوج المسار يساعد على التوسع والتعمق:** أي أنه من الضروري دعم المنظمات النسائية المستقلة - ومن المعروف أن هذا مهم لوضع أجندة تحويلية - وفي ذات الوقت مساعدة النساء على ممارسة نفوذ أكبر في المؤسسات الرئيسية ومساعدة الرجال في اتخاذ إجراءات بشأن حقوق النساء.

• **ان تصميم البرامج التعليمية والمرنة والقابلة للتكيف هو أمر مهم:** ان البيئة التحويلية تنطوي على عملية تغيير معقدة، وغالبا ما تتطلب التجريب والابتكار عوضا عن السعي وراء مقارنة من نوع "حجم واحد يناسب الجميع". سواء كان ذلك يتعلّق بنهج البرنامج أو استراتيجية معيّنة، فإن المرونة والتكيف في الوقت الحقيقي مع القضايا والتغيرات الناشئة في السياق مهمّان للغاية، بالنظر إلى أن العديد من شركاء أوكسفام يعملون في الدول الهشة والسياقات المتضررة من النزاع. ولكن هذا الأمر يجب أن يكون متصلا على المدى الطويل بالعمل الضروري من قبل منظمات حقوق النساء لتدريب وإرشاد النساء والرجال حول المطالبة بحقوقهم وفهم والاستجابة لقضايا العدالة الجنسانية الهيكلية والعملية التي تؤثر على حياتهم اليومية.

في أهدافها التغييرية حول العدالة الجنسانية، وبالتركيز على النهوض بحقوق النساء، وعبر أهداف التغيير الأخرى كالقضاء على الفقر، تعطي أوكسفام الأولوية لدعم بناء قدرات المنظمات التي تستهدف الفقراء، مع التركيز بشكل خاص على القيادة النسائية، والمواقف والمعتقدات المتعلقة بالجنس. وتعمل هذه المنظمات على مجموعة واسعة من القضايا، من العدالة الاقتصادية إلى العنف ضد النساء، والاستجابة الإنسانية والمواطنة الفعالة. فضمن أهدافها المكتملة حول المواطنة الفاعلة والعدالة الجنسانية، تشجع منظمة أوكسفام النساء والشباب والسكان الأصليين، وغيرهم من الفئات المهمشة والمضطهدة على المشاركة والتأثير في عمليات صنع القرار التي تؤثر على حياتهم؛ والسعي إلى المشاركة في القيادة السياسية، ومساعدة النساء لشغل المناصب الرئيسية في السلطة والنفوذ، سواء في المجتمعات أو المنظمات، من خلال تعزيز القيادة التحويلية لدعم حقوق النساء. وتلتزم منظمة أوكسفام بالعمل لرؤية المزيد من النساء والرجال و مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، وكذلك الحكومات، تشارك بنشاط في تطوير الدور القيادي للنساء وحقوق النساء والعدالة الجنسانية، والقضاء على العنف ضد النساء. وهذا يتطلب استراتيجيات التي من شأنها أن تعزز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء كوسيلة أساسية لتحقيق العدالة الجنسانية وغيرها من الأهداف.

منذ تبنى الكونغرس الفيدرالية للهدف التغييرية حول العدالة الجنسانية في عام 2008، قامت منظمة أوكسفام بالاهتمام بشكل أكثر وضوحا ببناء القيادة والعمل الجماعي على نطاق واسع على أساس العديد من القيم النسوية والمبادئ المنصوص عليها أعلاه. على سبيل المثال، دعمت المنظمة على المستويات الفردية والمجتمعية، جهود تطوير القيادة النسائية الشعبية من خلال برنامج "رفع صوتها" - وهو برنامج شمل 17 دولة تمكّن من تحقيق نتائج كبيرة بما هو أبعد من مسألة القيادة السياسية للنساء من خلال التحول الشخصي والجماعي، ضاربا جذوره في سياقات محددة، عن طريق خلق تحالفات مبتكرة مما خلق بيئة مؤاتية لانجاح القيادة النسائية. على المستويات التنظيمية، قام برنامج أوكسفام "لاحداث التغيير" بتوفير الدعم لتطوير قدرات المنظمات العاملة على العدالة الجنسانية

• **الفرص الاقتصادية قد تعزز مخرجات القيادة:** قد يكون من المهم أن تشمل الأهداف المتعلقة بالنساء القدرة على توليد الدخل إلى جانب تعزيز تنمية المهارات القيادية التحويلية. وهذا أيضا جزء من "ملاقة الناس حيث هم" من خلال البناء على التنمية الشخصية (وتلبية الاحتياجات الأساسية) للعمل نحو مزيد من التغيير الشامل.

• **القيمة المضافة:** ضمن إطار البرنامج العالمي هذا، هناك العديد من الطرق التي تبني أوكسفام من خلالها على البرامج الحالية ومكامن قوتها للتعلم من هذه الدروس والخبرات

ب. العمل والتعلم من الأقران

• **ان توفير المساحة لبناء وعي نسوي يؤسس للعمل التحويلي:** يمكن التغلب على المقاربة "الاختزالية" لتعزيز قيادة النساء من خلال توفير المساحات للتعلم الفردي والجماعي المتجذرة في القيم والممارسات النسوية العابرة للحدود الوطنية.

• **ترجمة مبادئ القيادة التحويلية في العمل تتطلب التدريب المستمر:** لا يوجد نموذج واحد أو أدوات معينة لكيفية تعزيز القيادة التحويلية، في حين أنه هناك العديد من الممارسات الموثقة لمحاكاة القيم والمقاصد النسوية باستخدام القيادة من أجل حقوق النساء. تساعد عقلية التعلم هذه على وضع كل ذلك في المنظور الصحيح.

• **التفكير والتعلم:** لقد أنتجت أوكسفام الكثير من المعرفة حول الجندر والتنمية عبر عقود من الزمن. يمكن لمحاو أوكسفام المعرفة حول المواطنة الفاعلة تمكين النساء الاقتصادي في الزراعة، ومحور العنف ضد النساء أن يسهم في التفكير الجديد في هذا المجال لجسر القيادة لحقوق النساء مع الاهداف الإنمائية الأخرى.

• **تنمية المهارات القيادية للنساء يجب ألا تتوقف عند بلوغهن مواقع صنع القرار:** مواصلة تقديم الدعم للنساء بعد دخولهن عالم السياسة الرسمية - من أجل البقاء على تواصل مع الحلفاء في المجتمع المدني، وبالتالي تحسين نتائج عملهن السياسي - أمر بالغ الأهمية ولكنه بالرغم من ذلك غير متاح. هناك حاجة لمواصلة فرص التعلم لتنمية المهارات القيادية، وخاصة عندما تتغير مهام القيادات النسائية.

• **تقاسم المعرفة:** ان مبادئ وممارسات انظمة أوكسفام للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم النسوية تعني أننا في وضع جيد لتقديم فهم متعمق حول كيفية قياس التغيير التحويلي وتأثيره لزيادة وضوح نتائج بناء القيادة والقوة الجماعية لحقوق النساء.

• **يجب أخذ التمويل المرن والمبتكر بعين الاعتبار:** ان تمويل المنظمات من أجل التجريب هو وسيلة ممتازة لحقن التمويل المرن الذي تحتاجه هذه المنظمات بشدة، ولا سيما منظمات حقوق النساء. يشكّل ذلك تحديا في ظل المناخ الحالي من تقلص التمويل غير المقيد بشروط، ولكنه ثبت أن هذه التجارب تسفر عن نتائج هامة.

• **تحتاج الترتيبات الإدارية إلى ان تعكس الطبيعة التحويلية للتغيير:** ان تحدي الممارسات الإدارية، والعلاقات الهرمية السائدة، وأساليب القيادة التقليدية التي تركز على التحكم والنتائج - حتى داخل منظمات حقوق النساء- هو احد الممارسات المستمرة الهامة. ويتطلب ذلك إجراء التجارب، وطرق جديدة للتفكير، واجتراح طرق للتعامل مع الصراع وردود الفعل المضادة.

• **استعمال القيادة كنقطة بداية يساعد على التغلب على صوامع* التنمية:** بما أن ذلك يذهب أبعد من التركيز القطاعي الضيق، فإن التركيز على القيادة يساعد على التغلب على صوامع* (*المتجمل: هي الأقسام في المنظمات التي تفشل في التواصل مع بعضها البعض*) واضحة في الكثير من العمل التنموي الجندري ويرجع ذلك جزئيا إلى أن منظمات حقوق النساء غالبا ما تأخذ نهجا شموليا في تحقيق المساواة الجندرية.

٢. الدروس المستفادة: استراتيجيات البرنامج

أ. التمويل وتعزيز القدرات المؤسسية

• **بناء القدرات والدعم التنظيمي:** في كثير من الأماكن، تعمل أوكسفام على بناء قدرات المنظمات الشريكة في مجال التحليل والاستراتيجيات الجندرية. أكدت نتائج استقصاء حول مستوى الرضا عن الشراكة أن "أوكسفام عليها أن تزيد من دعمها لبرامج تنمية القيادات النسائية وزيادة التمويل لمشاريع وبرامج المساواة الجندرية"^{١٩}. ان تنمية القدرات هي أمر بالغ الأهمية ولا سيما على المستوى الشعبي.

• **ان التحول العميق يتطلب وقتا:** آفاق التمويل القصير الأجل تؤدي إلى مقاربات تركز على المشروعات عند السعي نحو تعزيز القيادة مما يتناقض عموما مع مستوى الاهتمام والوقت اللازم الذي يتطلبه دعم التغيير التحويلي لدى الأفراد والجماعات. يبدو ان فترة ثلاث إلى خمس سنوات هي الحد الأدنى لرؤية التغييرات تظهر وترسخ في الممارسة العملية.

ج. الشبكات والتعاون وبناء التحالفات

• **التعاون هو استراتيجية هامة لا تتلقى الموارد الكافية،** لم يعطى الا اهتماما محدودا جدا لبناء المهارات المطلوبة لانجاح التعاون بين الأفراد داخل منظمات حقوق النساء وبين المنظمات نفسها. ومن الاهمية بمكان تصميم المقاربات التي توفر فرص مستمرة لبناء علاقات تقوم على الثقة والانفتاح والتعلم المستمر كجزء من العمل في المنظمات والشبكات و- مع مرور الوقت - في الحركات، من أجل حقوق النساء.

• **حشد الطاقات:** في كثير من الأماكن، لعبت منظمة أوكسفام دورا قويا في بناء تحالفات ذات قاعدة عريضة، وخلق مساحات للتواصل والنقاش والتأثير، ودعم الحركات الاجتماعية عبر مجموعة واسعة من القطاعات لبناء جداول أعمال مشتركة والانخراط بالعمل الجماعي على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية. يحبذ الشركاء أن تقوم أوكسفام بزيادة دعمها لبناء تحالف مع المنظمات الوطنية الأخرى، وزيادة تمويلها للوبيات التأثير وأعمال المناصرة^٢.

• **التأثير على الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية:** من خلال سمعتها ورصيدها لدى الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية، لدى أوكسفام القدرة على التأثير على الجهات المانحة نحو زيادة دعمها لمنظمات حقوق النساء بشكل عام، والقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء على وجه الخصوص. احدى الاستراتيجيات من أجل لذلك هي أن تقوم أوكسفام بالتنافس على رزم تمويلية كبيرة يمكن توجيهها إلى منظمات حقوق النساء والبرمجة التي تدعم أهداف التحول على المدى الطويل. استراتيجية أخرى هي أن تقوم أوكسفام بنمذجة طرق أكثر مساواة في تطبيق عملها الأساسي مع القطاع الأوسع، ومثال على ذلك هو تبني التوازن الجندري ضمن فرق توزيع الغذاء في الخطوط الأمامية في جنوب السودان والتي كان لها تأثير إيجابي مباشر على أعداد النساء التي وصلت اليهن المساعدات الغذائية.

• **التوسع والامتداد:** يمتد عمل أوكسفام إلى النواحي الإنسانية والإنمائية والحملاتية، مما يعطي الكونفدرالية القدرة على تطوير الوعي الجماعي بأهمية القيادة التحويلية في النهوض بحقوق النساء، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالقضاء على العنف ضد النساء، أو ضمان الوصول إلى الخدمات الأساسية، أو كفالة الحق في إيصال صوتهن، أو صون السلامة والكرامة لديهن في الأزمان الإنسانية، أو العدالة الغذائية.

د. المناصرة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية

• **الالتزام بمبدأ التقاطعية^٣:** عند تحليل القوة والمقاربات التحويلية، يجب النظر إلى جميع أنواع التمييز والتهميش وليس فقد تلك المرتبطة بالجندر. من المهم أن يتم تحديد الاستراتيجيات بشكل صريح لبناء القيادة التحويلية بين الفتيات، والأقليات العرقية والإثنية، والنساء المثليات على سبيل المثال

• **ديناميات الأسر تؤثر على القيادة:** من الواضح أنه يجب أن يكون هناك اهتمام قوي بالعلاقات الجندرية داخل الأسرة عند التركيز على الجانب السياسي للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

• **هناك حاجة إلى الوصول إلى كتلة حرجة:** إنه من غير الواقعي أن نتوقع أن يقوم جميع أعضاء مجتمع أو منظمة ما باستيعاب القيم المرتبطة بالقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، حتى بين المنظمات التي تعمل على اساس هذه القيم. ومع ذلك، فإن وجود كتلة حرجة ملتزمة بتحويل هذه القيم إلى عمل هو ضروري. إن الاستراتيجيات التي تعمل مع الناس حيث هم، أي بحسب وضعهم، والتي تتحدى الأفراد على إحداث تغيير عميق من أجل تحقيق الأثر الجماعي، هو ضروري أيضا.

• **العمل والتنسيق الاستراتيجي مع الرجال:** من أجل تحقيق العدالة الجندرية، يحتاج الرجال إلى أن يكونوا جزءا من الحل. في القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، لابد من التعامل مع الرجال والأولاد لأنهم مرتبطين بالعلاقات والقواعد والهياكل الجندرية أيضا.

• **العمل الاستراتيجي مع الشباب:** في كل المجتمعات تقريبا، فإن الشباب والشبان عادة ما يكونون الأكثر انفتاحا للتغيير، بما في ذلك تبني أدوار القيادة التحويلية.

٣. الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم

«التغيير الحقيقي هو تغييرمنهجي ومستدام وطويل الأمد يتحدى الهياكل والثقافة والمؤسسات التي تبقي على عدم المساواة والظلم في الوضع الراهن».

- إطار برنامج منظمة أوكسفام

تهدف منظمة أوكسفام إلى المساهمة في التغيير التحويلي، ودعم الأفراد والمجتمعات لتحدي منظومة القوة بشكل عادل وبشكل لا رجعة فيه، لتحقيق حقوق النساء. احد الاشياء التي تعبّر عن التزامنا بالتحول هو جهودنا لوضع حقوق النساء في صميم كل ما نقوم به. وهو جزء أساسي من نهجنا القائم على الحقوق في عملية التنمية كما يعتمد على ما

ينطوي التغيير التحويلي على مخاطر أكبر: القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء والعنف ضد المدافعات عن حقوق الإنسان

يعني انتشار الثقافة الأبوية السائدة في أمريكا اللاتينية أن المدافعات عن حقوق الإنسان يتعرضن لمخاطر وهجمات محددة، لأن أنشطتهن تنطوي على تحدي للمعايير الثقافية والدينية والاجتماعية.

أكثر أنواع الاعتداءات شيوعاً ضد المدافعات عن حقوق النساء هي: التهيب والتحرش النفسي ٢١٪، والتهديدات الإندارات ١٦٪، حملات التشهير والتشويه ٩٪، والاستخدام المفرط للقوة ٦٪. أكثر المدافعات عن حقوق الإنسان التي تعرضن للهجوم هن أولئك اللواتي يعملن لحماية الأراضي، تليهن أولئك اللواتي يدعمن ضحايا العنف الجندي..

”خطر الدفاع عن حقوق الإنسان“، أوكسفام، أكتوبر ٢٠١٦

نتعلّمه من المبادئ النسوية. وهذا يعني أن نهج الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم يجب أن يضيء على المساهمات التي قامت بها منظمة أوكسفام نحو التغيير، وكيف حدثت هذه التغييرات. إذا، في إطار القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، فإن الأنظمة والأساليب في نهج الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم يجب أن يتحدى هيكل السلطة القائمة، ويمكننا من التعلم من الأخطاء وكذلك الإنجازات، وتحدي الافتراضات الواهية، وطرح سؤال حول «لماذا» حدثت التغييرات.

إن هذا النوع من التغيير التحويلي لحقوق النساء هو مسألة معقدة. فهو لا يمكن التنبؤ به ويمكن أن يجري بالعديد من الطرق المختلفة. كما هو الحال مع غيرها من أشكال التغيير الاجتماعي المعقد، فإن التغييرات في العلاقات الجندرية عادة ما تتبع مسارات غير مباشر ومتعددة الأوجه. وما يصلح في سياق واحد قد يكون له تأثير مختلف تماماً في سياق آخر. التغيير أيضاً يمكن أن يكون مفاجئاً. توضع الفرضيات حول نتائج التدخل على أساس الفهم الجيد للسياق والمجتمع، ولكن نادراً ما يمكن توقع نتائج دقيقة. وعلاوة على ذلك، فإن التغييرات التي تبدو إيجابية في البداية قد تبدأ بالضمور بسرعة بعدها. مثلاً، قد يؤدي إنجاز صعب من قبل أفراد المجتمع من أجل حقوق النساء في تملك الأرض إلى ردود فعل ضد الناشطين، أو زيادة في العنف ضد النساء. هذه العوامل هي مشتركة بين عمليات التغيير الاجتماعي، ونظم الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم يجب أن تعكس هذا. ويجب أن تساعد على تتبع التقدم والإنجازات وكشف الآثار السلبية وردود الفعل المعاكسة والنتائج غير المتوقعة.

للمساعدة في توجيه الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم من أجل القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء ولشرح أين وكيف يحدث التغيير، نتقترح نماذج أسئلة للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم تغطي فترات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. هذه ليست قائمة شاملة ولكنها تهدف إلى تقديم اقتراحات.

تستند نظرية أوكسفام والنموذج المنطقي للتغيير بشأن القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء (انظر أدناه) على المعتقدات والخبرات المكتسبة الأساسية لدعم التغيير التحويلي

نظرية التغيير و السردية

وتوجيه البرامج القطرية في المراحل الأولى من تصميم البرنامج، وفي خلال التنفيذ والرصد والتقييم، والتعلم من هذه المبادرات. وسوف يستمر تعديل هذا الإطار من خلال عملية تكرارية مع البرامج القطرية وشركائها لدى تحديد وتصميم وتنفيذ مبادرات البرنامج. تجدر الإشارة إلى أن غرض كل هذا العمل هو المساهمة في تحقيق هدف العدالة الجندرية العام لدى أوكسفام وجعل عدد أكبر من "النساء الفقيرات والمهمشات يطالبن بحقوقهن وتعزیزها من خلال مشاركة وقيادة النساء ومنظمات النساء؛ و(جعل) العنف ضد النساء أقل قبولا وانتشارا في المجتمع".

في حياة النساء والرجال من خلال تحدي موازين القوى غير المتكافئة على أساس الجندر والهويات الأخرى. وتعتقد منظمة أوكسفام بأن التغيير يحدث من خلال التفاعل بين مواطنين فاعلين والدول الخاضعة للمساءلة، من خلال إعادة توزيع السلطة في المجتمع، والتحالفات الأفقية والرأسيّة بين المنظمات، وعلى جمع مروحة من الأدلة القوية لمناصرة قضية التغيير.

إن العدالة الجندرية هي من الأهداف الأساسية لنظرية أوكسفام للتغيير، وبناء القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء على جميع المستويات (على النطاقات الشخصية، والتنظيمية والحركية والمجتمعية) هو نهج مركزي واستراتيجي لتحقيق ذلك. تهدف أوكسفام إلى تشجيع قوة النساء والقيادة التحويلية في جميع أعمالها^{٢٢}. وتكمن جذور هذا الالتزام في فهم أن حقوق النساء يمكن تحصيلها بالشكل الأفضل من خلال عملها وقوتها الفردية والجماعية، جنبا إلى جنب مع حشد طاقات الآخرين. تحقيقا لهذه الغاية، تركز منظمة أوكسفام بشكل خاص على المساعدة في تعزيز القدرات والقيادة لدى منظمات حقوق النساء.

لا يوجد نهج واحد لمثل هذا التغيير المعقد، وهناك الكثير الذي يتعين فهمه حول كيفية تعميق الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، حتى داخل منظمات حقوق النساء نفسها. ولا بد من فهم المزيد حول المدى الذي يمكن عنده دمج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في السياقات مختلفة في هياكل وممارسات المنظمات السائدة، والحركات التي تدعمها، والمؤسسات السياسية. على هذا النحو، فقد تمت صياغة نظرية للتغيير في إطار البرنامج العالمي المقترح من ضمن مجموعة من الفرضيات بشأن الأسئلة الرئيسية التي تركز عليها أوكسفام والشركاء حول كيفية تحقيق حقوق النساء السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ودور القيادة التحويلية في تحقيقها. ويسترشد هذا النهج مبادئ نسوية حول الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم ونظرية التعلم الناشئة^{٢٣}. تم إدراج هذه الأسئلة في كل مجال من مجالات نتائج البرنامج، ويمكن الاضطلاع على نهج الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم في نهاية هذا المستند.

نحن نقترح استخدام إطار البرنامج العالمي والأسئلة الموجهة نحو التعلم لإعلام

١. بناء المعرفة الفردية والممارسات القيادية التحويلية

القيادة التحويلية لحقوق النساء إطار البرنامج العالمي

١. بناء المعرفة الفردية وممارسات القيادة التحويلية للتأثير الجماعي.

٢. بناء استدامة منظمات وشبكات ومنصات حقوق النساء.

٣. دعم التعاون للتأثير على المعايير الاجتماعية وعمليات صنع القرار والسياسات غير الرسمية وتنفيذها.

٤. دعم التعاون للتأثير على مؤسسات صنع القرار والعمليات والسياسات الرسمية وتنفيذها.

وفيما يتعلق بجميع الركائز الأربع المذكورة أعلاه:

٥. تعزيز المساءلة الاجتماعية في جميع عمل القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء للنهوض بحقوق النساء.

الهدف من إطار البرنامج العالمي: زيادة فهم وممارسة القيادة التحويلية لحقوق النساء في برامج منظمة أوكسفام في جميع أنحاء الاتحاد.

الفرضية البرامجية:

- من شأن زيادة فهم وممارسة القيادة التحويلية أن تسهم في إعمال الحقوق الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية للنساء من خلال عمل منظمة أوكسفام.

سؤال للتعلم:

- بناء على ما نعرفه بالفعل، ما الذي نحتاج إليه لزيادة فهم وتوسيع نطاق ممارسة القيادة التحويلية التي تعزز الحقوق الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للنساء عبر منظمة أوكسفام؟

سيتم استكشاف هذه الفرضيات باستخدام مجموعات مختلفة من ركائز البرنامج التالية، تبعا للسياق:

القيادة التحويلية لحقوق المرأة: ماذا يحتاج إلى تغيير وأين؟



١. بناء المعرفة الفردية والممارسات القيادية التحويلية للتأثير الجماعي



لويس نيرانولوزي، رئيسة لجنة النظافة وعضوة في منتدى النساء.
الصورة ل: إيلانور فارمر/أوكسفام

التغيرات على المستوى الفردي للتأثير الجماعي - نيبال

"قبل بضع سنوات عندما زرت قراهم، كانت هؤلاء النساء يخفين وجوههن عندما كنت أطلب منهن أن يقلن شيئاً. الآن بعد سنة أو سنتين، تغيرت الأمور تماماً. ولأن يجب أن أكون على استعداد جيد قبل أن أذهب لعقد جلسة مناقشة معهن"

من أجل حقوق النساء والقيادة في هذا الركن الثاني. إن إيلاء اهتمام أكبر للجودة والشمولية في نشاط وقيادة النساء الفردية وحلفائهن من الذكور - في ممارسة سلطتهم الخاصة - هو جزء أساسي من نهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، وهو ضروري من أجل القيادة والنشاط الفعالين والمستدامين من أجل حقوق النساء. إن قدرة ناشطي القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء على فعل ما يقولونه وإلهام الآخرين من خلال تقديم نهج مختلف ونوعية أفضل من القيادة التحويلية هي سمة هامة من سمات كيف يمكن للقادة الأفراد أن يحشدوا طاقات الآخرين إلى جانبهم لمزيد من العمل الجماعي والتأثير. ولكن هذا يشمل أيضاً قدرتنا على تحدي وتغيير الممارسات القيادية بشكل آمن - سواء لدى الزملاء في مجال القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، أو الأقران، أو الناشطين والعاملين في القطاعات الأخرى حيث يوجد في كثير من الأحيان فشل في تقدير وجهات النظر المختلفة والمتنوعة. ينطبق هذا أيضاً على الحياة الشخصية والمهنية لقيادة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء وهذا يعني دعمهم لفهم، وإيضاح، وتحدي العقبات التي تحول دون نشاطهم وقيادتهم.

وهذا يعني أيضاً مساءلة حلفائنا في منظمات المجتمع المدني - فردياً وجماعياً - حول تفكيرهم والسياسات والإجراءات حيث قد تتعارض مع مبادئ وممارسات القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

مثال من البرنامج في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يشمل برنامج أمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - من خلال مكونه الإقليمي - استخدام صندوق للابتكار لمدة عام مع خمس شركات للمشاريع المصممة للاستجابة للقضايا المحلية، من خلال الانخراط في أنشطة ومبادرات منظمات المجتمع المدني التي تحددها المنظمات.

الفرضية هي:

إذا بنت أوكسفام المعرفة الفردية والممارسات القيادية التحويلية للتأثير الجماعي على

في كثير من الأحيان، تركز برامج تنمية المهارات القيادية على دورات تدريب قصيرة الأمد دون النظر إلى نتائج مستدامة. تفشل هذه في التعامل مع ديناميكيات القوة الموجودة حول القيادة ولا تسمح بعمليات تغيير عميقة وطويلة المدى ولا بمواصلة تقديم الدعم لأولئك الذين يتسلمون مناصب رسمية. من خلال استخدام إطار البرنامج العالمي هذا، ستبني منظمة أوكسفام على دعمها للمنظمات الشريكة التي تعمل بالفعل (أو على استعداد للعمل) بشكل مستمر لتعزيز الوعي والمعرفة والقدرة لدى الأفراد على وضع القيم النسوية في الممارسة داخل منظماتهم من أجل إحداث الأثر الجماعي على حقوق النساء.

تطابقاً مع الهدف التغييري "الحق في أن يسمع صوتي"، يسعى العمل حول القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لدينا لدعم دمج أفضل الخبرات المكتسبة حول الحوكمة في النهج والاستراتيجيات المستخدمة من قبل نشطاء وقادة حقوق النساء. ويشمل ذلك دعم القيادات النسائية لتطوير المهارات الصعبة - على سبيل المثال حل النزاعات والتفاوض وبناء توافق في الآراء وأدوات المساءلة الاجتماعية - اللازمة للتعامل مع منافذ القوة والتأثير على نحو أكثر فعالية (انظر القسم 5 لمزيد من التفاصيل).

وقد وجدت بعض المنظمات أن الأمر يتطلب ثلاث سنوات على الأقل للتضمين التام لممارسات القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في العمل. وهذا يشمل الانخراط في عملية مستمرة (بما في ذلك التدريب، والتعلم من الأقران و / أو النصح والإرشاد للأفراد والمجموعات) لبناء الوعي الذاتي والثقة، ومعرفة الحقوق، وتحليل القوة. وهذا يعني أيضاً إيجاد طرق مناسبة وأمنة لدعم الناشطات والقادة النساء لوضع أنفسهن قيد المساءلة

بناء المعرفة الفردية - غواتيمالا

"نحن بحاجة إلى تعليم سياسي، فحتى عندما تتمكن من الدخول في حوار وتحدث عن أشياء مثل ميزانيات البلديات، سيبدو ذلك مثل القفز من طائرة بدون مظلة. إذا كانوا يتحدثون عن البنية التحتية، يجب أن أعرف عن البنية التحتية. إذا كانوا يتحدثون عن حقوق ملكية الأرض، لا بد لي من معرفة ما هي حقوق ملكية الأرض."

حول المبادئ والسياسة والممارسة في القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. وهذه العمليات من المرجح أن تستغرق وقتاً أطول حسب السياق، وكذلك بحسب طبيعة المنظمات ومستوى التزامها بالقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

تنطبق أيضاً المبادئ المبينة فيما يتعلق **بزيادة المساءلة التنظيمية** حول كيفية المضي بنشاط القيادة التحويلية

• إلى أي مدى تظهر الناشطات والقادة النساء قدرة أكبر^{٢٥} للتأثير على صنع القرار وعمليات صنع القرار؟

• ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى اهتمامات ومهارات النساء والرجال في التوفيق بين القيم والإجراءات النسوية مع مؤسساتهم؟

• إلى أي مدى قامت الناشطات والقادة النساء بالانخراط مع والتأثير على عمليات صنع القرار / المساءلة الرسمية وغير الرسمية (المحلية / دون الوطنية / وعلى المستوى الوطني)؟

• إلى أي مدى تقوم خطط العمل والأولويات والمواقف السياسية والحملات لدى حلفاء وشبكات القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء بالرجوع إلى وإدماج أولويات التحليل والحملات التي تبناها منظمات حقوق النساء؟

المدى الطويل:

• ما هو التأثير الذي حظيت به أساليب القيادة الأكثر فعالية وشمولية لدى القادة النساء على خلق بيئة مواتية لغيرهن من الناشطات والقادة النساء الناشطات؟

• ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى ثقة الرجال في قدراتهم على تحدي النظام الأبوي وتعزيز المعايير الجندرية الإيجابية والقيادة من أجل حقوق النساء؟

• كيف تحققت هذه التغييرات؟ ما هو الذي مكنها أو اعاقها؟

• ماذا كانت مساهمة أو كسفام للوصول إلى هذه النتيجة؟

٢. بناء استدامة منظمات وشبكات ومنصات حقوق النساء

فسوف نرى النتيجة على النحو التالي:

سيفهم عدد أكبر من النساء والرجال الناشطين في منظمات حقوق النساء وغيرها من شركاء منظمات المجتمع المدني ويتبادلون ويوثقون وينشرون على نطاق واسع الخبرات والأدلة حول القيادة التحويلية لحقوق النساء داخل منظماتهم ومجتمعاتهم المحلية.

لأننا نفذنا أو سهلنا الاستراتيجيات التالية:

• العمل والتعلم من الأقران و الانخراط مع الأفراد من منظمات حقوق النساء، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى والجهات الفاعلة الرئيسية.

• إيضاح وتحدي العادات التنظيمية والاجتماعية التمييزية الجندرية.

• الانخراط في المبادرات الرامية إلى وضع معايير جديدة تتبنى المبادئ والقيم وممارسات القيادة التحويلية النسوية.

• مشاركة الدروس بوضوح وعلى نطاق واسع وفعال لدفع عجلة القيادة التحويلية لحقوق النساء.

• الوصول إلى واستخدام وسائل مبتكرة لتبادل أحدث الأفكار والتحديات والدروس (على سبيل المثال المناقشات والمقالات ومساحات اللقاء عبر الإنترنت).

• تعزيز المعرفة بالحقوق السياسية والمدنية والإنسانية لدى ناشطات وقادة حقوق الانسان النساء، وقدرتهم على التعامل مع والتأثير على أولئك في السلطة بشكل فعال.

نموذج أسئلة الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم لمعرفة التأثير؟^{٢٤}

المدى القصير:

• هل أفاد النساء والرجال عن زيادات في قدرتهم على إجراء تحليل الجندر والقوة؟ فهم الحقوق والاستحقاقات الأساسية؟ هل حسنت لديهم قدرات القيادة وصنع القرار ومهارات "المواجهة المحترمة"؟ هل تحسنت لديهم القدرة على التنظيم والتعاون ووضع الاستراتيجيات بشكل جماعي؟

المدى المتوسط:

• ما هي التغييرات التي حدثت بالنسبة لثقة الرجال والنساء في قدراتهم القيادية؟

العمل على المستوى الشخصي - الأراضي الفلسطينية المحتلة

ذلك» وكيفية تغيير «الثقافة العميقة» للمنظمة بما في ذلك إنشاء المساحات «للتحدث بصدق في بيئة تهيمن عليها معايير الكفاءة والتحكم».

وقد أنشأ برنامج أمل بعض الفرص (والميزانيات) لمواصلة التفكير في الجوانب الشخصية والعاطفية لرحلة القيادة. ويمكن نسيان بسهولة مبادئ الممارسات الأكثر ديمقراطية والتحولية تحت ضغط تنفيذ البرامج في سياقات تنظيمية معقدة. ومع ذلك، يجب إيجاد طرق حتى يتمكن الأفراد داخل أي منظمة من «رعاية الذات»، واختبار الأفكار الجديدة والتعلم منها، وتطوير النهج والتفكير والبرمجة في الشراكات بشكل مستمر، مع مواصلة تطوير إمكاناتهم الخاصة وأماكن الآخرين

إن الاستثمار الضخم في الوقت، والتمويل، والخبرة، والالتزام العاطفي يجب أن يعمل أيضا على المستوى الشخصي للقيادة التحولية من أجل حقوق النساء، وهذا غالبا ما يتم تجاهله في الأنواع الأخرى من التدخلات. في الأراضي الفلسطينية المحتلة، أثار قادة المنظمات النسائية الأربعة الشريكة في برنامج أمل العديد من التحديات التي تواجههن في العمل كقادة في السياق الفلسطيني المعقد، بما في ذلك ضيق الوقت للتفكير الشخصي. وعملن مع مجموعة «الجندر في العمل» للنظر في الصلة بين القيم الشخصية (النسوية) والمعايير التنظيمية؛ مع مهارات في «المواجهة الاحترامية» للبقاء على اتصال مع الآخرين بطريقة سلمية وممارسة مبادئ القيادة النسوية في البيئة التي قد ينظر إليها على أنها تتعارض مع

٢. بناء استدامة منظمات وشبكات ومنصات حقوق النساء



نساء قيادات مشاركات في ورشة عمل حول اتفاقية منظمة العمل الدولية ١٦٩ واتفاقية شؤون السكان الأصليين والقبائل، ١٩٨٩، لتعزيز مفاهيمهن حول الحقوق القانونية. الصورة ل: تينكا داهيس/ أوكسفام

فسوف نرى النتيجة التالية:

- المزيد من منظمات حقوق النساء سوف يكون لديها الموارد والقدرات المؤسسية لممارسة وتطبيق القيادة التحويلية في مؤسساتها وبرامجها من أجل النهوض بحقوق النساء.

لأننا نفذنا أو سهلنا الاستراتيجيات التالية:

- تمويل أساسي وتمويل مرن لصالح المنظمات ذات التنوع وبخاصة منظمات وشبكات حقوق النساء، ولا سيما تلك التي تديرها النساء الشابات والمهمشات.
- التدريب المستمر التنظيمي، والتوجيه وتبادل الآراء بين الأقران.
- مواومة النظم والهيكل لتمكين القيادة التحويلية الجماعية.
- تعزيز المهارات والممارسات التعاونية.
- عمليات التفكير والعمل والتعلم من الأقران الجماعية التي تساعد على اظهار وتغيير الثقافات التنظيمية ذات الطابع الأبوي القمعي العميق.
- تعزيز ممارسات الرعاية الذاتية والحماة كجزء من الاستدامة التنظيمية.
- تعزيز العلاقات والثقة داخل المنظمات والشبكات.

أسئلة نموذجية للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم لمعرفة التأثير؟^{٢٧}

المدى القصير:

- كيف تغيرت ميزانيات منظمات وشبكات ومنصات حقوق النساء؟
- كيف تغيرت برامج التدريبات والتوجيهات التنظيمية؟ ما هي الخطوات العملية التي تم اتخاذها لتعزيز القيم النسوية في فرص التوظيف والتدريب والترقية والقيادة؟
- إلى أي مدى تخضع منظمات وشبكات ومنصات حقوق النساء للمساءلة أمام أعضائها والأشخاص التي تمثلهم؟ ما هو مستوى الطموح، والفضاءات والموارد المتوفرة لمعالجة ذلك مع مرور الوقت؟

المدى المتوسط:

وهناك أدلة قوية على فعالية منظمات وحركات حقوق النساء في التأثير على حقوق النساء. وهناك أيضا أدلة على أن منظمات حقوق النساء هي تحت التهديد، بسبب مروحة من التحديات من عدم كفاية التمويل إلى القمع السياسي والأصولي والديني أو رد الفعل العنيف. يشح التمويل الأساسي والتمويل المرن للمنظمات، مما يضع بقائها واستمراريتها في خطر. هذا السياق يعيق قدرة المنظمات على التكيف مع تغير السياقات والأحداث، والاستفادة من فرص التحول. ويجب إيلاء اهتمام خاص لبناء الاستدامة لدى منظمات وشبكات ومنصات حقوق النساء لأنها مهتدة بشكل خاص. وكما تشير الأدلة، فإن وجود حركات نسائية نابضة بالحياة هو من أكبر العوامل المساهمة في إصلاح سياسات العدالة الجنسانية. برامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لدينا أيضا أثبتت أهمية العمل الجماعي لسلامة النساء كنشطاء وقادة.

ولذلك تسعى أوكسفام إلى تعزيز القدرات التنظيمية والاستدامة لنشطاء حقوق النساء، مع التركيز بوجه خاص على الحركات الجديدة والمتنامية^{٢٦}. يذكر أنه عند الترويج وجمع التبرعات لهذه الاستراتيجية، لا تسعى منظمة أوكسفام للتنافس مع هذه المنظمات والحركات.

وأخيرا، من أجل أن تكون مستدامة، على مقاربات القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء أيضا الإقرار بأهمية بناء مساحات للتفكير والمساءلة، وآليات داخل وبين منظمات وشبكات وحركات حقوق النساء، لمعالجة الخلافات والتوترات حيثما وجدت بطريقة آمنة وبناءة.

تنطبق هنا مبادئ "المساءلة الداخلية" لدينا - حول 'كيف' نحن نعمل أو الركن الخامس - في هذا الركن الأول من إطار القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، لأن الانتباه إلى نوعية مساواة وشمولية النشاط والقيادة لدينا - وممارسة السلطة من قبل المنظمات والأفراد فيها - هو أمر أساسي لضمان فعالية برامج ومناهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. إنه أيضا ضروري لصحة ومرونة واستدامة العمل المحلي والعالمي لدى حركات حقوق النساء. زيادة المساءلة الداخلية للمنظمات والحركات والمنصات هي بالتالي عنصرا أساسيا في نهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء- فضلا عن الانفتاح التنظيمي والتمثيل والشمولية المطلوبة لتحقيق ذلك.

الفرضية هي أنه:

إذا بنت أوكسفام استدامة منظمات وشبكات وبرامج حقوق النساء،

مثال من البرنامج في بابوا غينيا الجديدة

تخصص «مبادرة نساء المحيط الهادئ» في بابوا غينيا الجديدة المنح لمختلف أعضاء الشبكة. في حين أنه يحتفظ المكتب القطري لمنظمة أوكسفام بالمنح في وعاء مركزي، لدى الشركاء قدر كبير من التأثير في كيفية تخصيص المنح - من رعاية معاهدات السلام القبلية إلى أنشطة التوعية.

• كيف تغيرت السياسات والهياكل والعمليات التنظيمية لتمكين نمط قيادة أكثر توزيعاً لتشمل قيادة النساء الأصغر سناً؟

• هل تغيرت السياسات والهياكل والعمليات التنظيمية لتمكين نمط قيادة أكثر توزيعاً لتشمل الفئات المهمشة أو المضطهدة؟

المدى الطويل:

• ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى عملية صنع القرار في المنظمة؟ على سبيل المثال، هل حدثت تغييرات على هوية الأشخاص الذين يقومون باتخاذ القرارات؟ هل هناك تغييرات على مستوى نوعية القرارات التي تتخذها النساء؟

• كيف تحققت هذه التغييرات؟ ما هو الذي مكن أو أعاق تحقيقها؟

• ماذا كانت مساهمة أوكسفام في الوصول إلى هذه النتيجة؟

٣. دعم التعاون في التأثير على المعايير الاجتماعية وعمليات صنع القرار والسياسات غير الرسمية وتنفيذها

بالإضافة إلى التغييرات في المستويات الفردية والتنظيمية، تولى منظمة أوكسفام أولوية

٣. دعم التعاون في التأثير على المعايير الاجتماعية وعمليات صنع القرار والسياسات غير الرسمية وتنفيذها



سبتمبر ٢٦: يوم إلغاء تجريم الإجهاض في أمريكا اللاتينية والكاريبي، الحقوق القانونية للنساء في نيكاراغوا، صور للمشاركين في الحملة.
الصورة ل: تينكا داهسي / أوكسفام

العمل مع المؤسسات الثقافية المحلية - أوغندا

"من حيث القيادة، نحن نقود بشكل جيد ولكن بالنسبة للمشاكل المتعلقة بحقوق الأرض، فالنساء ليس لديهن صوت. [ولكن] إذا استطعنا استخدام المؤسسات الثقافية المحلية، فسوف يمكننا أحداث تغييرات كبيرة... وضعت عشائرتنا دستوراً مع محام يقدم لنا المشورة والموافقة النهائية عليه. وضعنا إجراءات جيدة للنساء الأرامل... ولأشياء أخرى كثيرة".

زعيم الرعية ومناصر رجل، شمال أوغندا

تمكن الآخريين من القيادة نحو الأهداف النهائية لإعمال حقوق النساء والعدالة الاجتماعية

٣٩٧

لدى أوكسفام خبرة كبيرة في الجمع بين مختلف الأطراف الفاعلة في التأثير على المعايير والعمليات الاجتماعية. وقد توسطت وساهمت في إنشاء الشبكات والائتلافات التي تكون قادرة على إحداث التغييرات التحويلية. ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام لتطوير القيادة من أجل التعاون الذي يرفع الطاقة والإبداع والقوة الجماعية من أجل حقوق النساء كجزء من نهج مؤثر عام. وهناك حاجة إلى عناية خاصة لضمان سلامة وأمن النساء المدافعات عن حقوق الإنسان اللواتي غالباً ما تكن معرضات لخطر كبير بسبب نضالهن.

الفرضية هي أنه:

إذا دعمت أوكسفام المبادرات للتأثير على الأعراف الاجتماعية، وعمليات وسياسات صنع القرار غير الرسمية وتنفيذها،

فسوف نرى النتيجة على النحو التالي:

سوف تقوم قاعدة أوسع من الجهات الفاعلة بخلق البيئة الآمنة والتمكينية لممارسة قيادة

للتغيير الشامل الذي يتضمن تطوير الهياكل الرسمية و غير الرسمية (وفي كثير من الأحيان غير المرئية)^{٣٩٨}.

إن البرامج التي تقوم بتصميمها والاستراتيجيات والشراكات والأنشطة المطلوبة لتنفيذها في سياقات مختلفة (وأطر الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم اللازمة للتعلم من وقياس أثرها) تختلف بشكل كبير تبعاً للتركيز الرسمي و / أو التركيز غير الرسمي لعملائنا. تقرر معظم برامج العدالة الجنسانية بأهمية العمل مع الجهات المعنية في كلي المجالين لتحدي وتغيير "قواعد اللعبة" بفعالية واستدامة من خلال فتح هذه المساحات والمؤسسات لتعزيز حقوق النساء.

العمل في المجال غير الرسمي (أي القواعد والسلوكيات التي يشكلها الرأي العام - المدرسة ووسائل الإعلام والمجتمع المدني؛ وقادة الرأي المؤثرين مثل الأقارب والقادة المحليين أو المشاهير، والممارسات العرفية والدينية) هو جزء ضروري من جهد خلق بيئة مؤاتية إيجابية للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

يمكن للمعايير والممارسات الاجتماعية إما منع أو تسهيل تنفيذ السياسات وأحداث تحول أعمق. على سبيل المثال، فإن المفاهيم الشائعة حول قيمة وشرعية قيادة النساء قد يكون لها تأثير هائل على رغبة النساء في الترشح للانتخابات. وينطبق الشيء نفسه حول مخاطر العنف الأسري و/أو السياسي على هؤلاء الناشطات والقادة - وحلفائهم من الذكور - عند العمل من أجل قضايا العدالة الجنسانية وحقوق النساء. وبالقدر ذاته، فإن التغطية الإعلامية للقضايا التي تمثل وجهات نظر وتجارب النساء في جميع المجالات (البنية التحتية والزراعة والتعدين والإنفاق العسكري) بدلا من القضايا "المنزلية" فقط، يساعد على إبراز آثار هذه القضايا

التأثير في المجال غير الرسمي - نيكاراغوا

بناء قدرات النساء والشباب في بلدية تشينانديغا من أجل تحسين التفاعل مع السلطات كان هدفاً رئيسياً للمشروع. غير أن المعارف والمهارات الجديدة يجب أن توضع موضع التطبيق بالنسبة للاستثمارات لكي تأتي بمرود، حيث خلص التقييم إلى أن بناء القدرات لا يجب أن يقتصر على «حلقات العمل التدريبية» فحسب، بل يجب أن يتضمن أيضاً فرص لممارسة الدروس والمعرفة ذات الصلة. ونفذت العمل جمعية البقاء والتنمية (أسوديل)، وحركة تشينانديغا النسائية، وشبكة نيكاراغوا للتنمية المحلية والديمقراطية بدعم من منظمة أوكسفام إترمون

تمثل النساء أو التي يمكن أن تؤثر على النتائج التي بدورها تؤثر بشكل جوهري على النساء؟

تحويلية لحقوق النساء.

لأننا نفذنا أو سهلنا الاستراتيجيات التالية:

• تطوير القدرات الفردية والجماعية لتأثير ودعم آمنين وفعالين.

• زيادة مشاركة وتمثيل النساء في مساحات صنع القرار غير الرسمية.

• دعم الناشطات والقائدات والمدافعات عن حقوق الإنسان وحلفائهن من الذكور للعمل بأمان ودون خوف - كأفراد وكمجموعات.

• جمع الحركات الاجتماعية والجهات الفاعلة السياسية مع منظمات حقوق النساء للعمل على العدالة الجندرية.

• تعزيز فرص التواصل والتعاون بين المنظمات والقطاعات والحركات لبناء برامج تغيير مشتركة.

• تحدي الأعراف الاجتماعية السلبية المتعلقة بالنساء في الأدوار والقدرات القيادية في العمليات السياسية ووضع أعراف جديدة إيجابية.

• الانخراط استراتيجيا مع الرجال والفتيان، وتحدي أدوارهم ومسؤولياتهم التقليدية في المجالات الخاصة والعامة والسياسية.

• التأثير على السياسات التي تتعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع التمييز الجندري (مثل

مبادئ المساواة الدستورية الجندرية، وتنظيم وسائل الإعلام، وتشريعات العنف ضد النساء والفتيات) وضمان تنفيذها.

أسئلة نموذجية حول الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم لمعرفة التأثير؟^٣

المدى القصير:

• إلى أي مدى تقوم أو كسفام بعقد شراكات مع مختلف المنظمات التي

- ما هي أنواع المنظمات، أي منطقة جغرافية تمثل، وما هي السريحة التي تمثلها؟
- ماذا كانت مساهمة أو كسفام في الوصول إلى هذه النتيجة؟

المدى المتوسط:

• ما هي التدابير التي اتخذت لحماية النساء كقادة ومدافعات عن حقوق الإنسان فرادى وجماعات؟

• ما هي التغييرات التي يمكن لمسها في مستويات الدعم الأسري لأنشطة النساء والرجال من أجل حقوق النساء؟

• إلى أي مدى ساهم المشروع في إحداث تغييرات في التغطية الإعلامية للقضايا ذات الأولوية التي أثارها الناشطات والقادة النساء؟

المدى الطويل:

• كيف عملت منظمات حقوق النساء، منفردة أو بالتعاون مع منظمات أخرى، للتأثير على السياسات والممارسات؟

• كيف تغير قبول النساء كقادة من قبل القادة الثقافيين، العرفيين والدينيين؟

• إلى أي مدى تغيرت المواقف والسلوكيات نحو المساواة الجندرية بين أفراد المجتمع المستهدف؟

• كيف تغيرت المعارف والمواقف تجاه القدرات والأدوار القيادية لدى الرجال والنساء داخل

النساء والتأثير على الوصول إلى الرعاية الصحية - تونس

"في قريتي الكاف والقصرين، كان مطلب النساء هو الحصول على معايير واضحة وشفافة لأهلية الحصول على بطاقات الرعاية الصحية المجانية / مخفضة الرسوم، ولتمثيل هؤلاء النساء في اللجنة التي تقرر أهلية الفرد للوصول إلى هذه البطاقات. بعد اجتماعات ومطالبات، تعهد مدير الاتحاد التونسي للتضامن الاجتماعي بالوفاء بهذا الطلب على الصعيد الوطني - ليس فقط في هذه القرى - ولتمثيل المنظمات غير الحكومية في اللجنة، والآن نعمل على ضمان تحويل كلمات المدير إلى أفعال، وبأن تصبح النساء أنفسهن ممثلات في اللجنة" أمل تونس

صنع القرار على المستوى المحلي - أرمينيا

كان من الآثار الهامة جدا النموذج الجديد للتعاون بين النساء والحكومة المحلية، وبالتالي الطرق الرسمية وغير الرسمية المختلفة التي أدرجت بها النساء في صنع القرارات الاجتماعية والسياسية على مستوى المجتمع المحلي.

٤. دعم التعاون للتأثير على مؤسسات وعمليات وسياسات اتخاذ القرارات الرسمية وتنفيذها

يؤدي التغيير في المؤسسات والسياسات إلى التغيير على نطاق واسع - وهذا أمر مهم لفهم أوكسفام لكيفية إحداث وإدامة التغيير. على مر التاريخ، قامت الناشطات في مجال حقوق النساء وحلفاؤهن من الذكور بإدخال مكاسب المساواة الجندرية في سياسات لجان المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، وخطط تنمية القرى وميزانيات الأحياء والقوانين المحلية و قوانين اللجان الانتخابية. هذا التركيز التكتيكي على تغيير السياسات والقوانين يفهم جيدا التحديات والعقبات التي تواجه جهود المساواة الجندرية - والحاجة لتأمين مكاسب في القوانين والسياسات كلما أمكن ذلك. تجدر الإشارة إلى أن هذه المكاسب تستغرق

٤. دعم التعاون للتأثير على مؤسسات وعمليات وسياسات اتخاذ القرارات الرسمية وتنفيذها



منتدى الشباب للحقوق الصحية في زوغديدي، جورجيا.
الصورة ل: DEA/أوكسفام

الوفاء بالالتزامات - نيجيريا، وموزامبيق، وجنوب أفريقيا

"في نيجيريا، على سبيل المثال، شملت الدعوة الناجحة من أجل إقرار قانون منع العنف ضد الأشخاص لعام ٢٠١٣، الذي قادتها منظمة حقوق النساء وربا، تعيين مشرع سابق للتنقل في ممرات السلطة، ورسائل نصية متتالية إلى الوزراء، ومحاكم وهمية ذات دعاية عالية . واستخدمت الحملات ما قبل الانتخابية في نيجيريا وموزامبيق شعارات «التصويت لصالح مشروع قانون العنف العائلي» أو «لن ننتخب من أجلك» لدفع الإصلاح القانوني في مواجهة استمرار الإفلات من العقاب على انتهاكات الحقوق. ووقع الشركاء في جنوب أفريقيا اتفاقات مع أعضاء المجالس المنتخبة حديثا لضمان تقديم الممثلين قائمة بالالتزامات الواضحة التي تم التعهد بها بشأن القضايا ذات الأولوية".

ملخص تقييم برنامج «رفع صوتها»

"الوسط المفقود" للعديد من برامج الحوكمة. سوف يعتمد النهج الذي تتبعه بطبيعة الحال على السياق المعين والتاريخ في كل مجتمع أو بلد.

حيث تكون هناك دول ضعيفة، غير فعالة أو غير ديمقراطية، نحن ندرك الحاجة إلى التفكير والعمل بشكل مختلف. وفي السياقات حيث الجماعات المسلحة / المتشددة هي جزء متكامل ومقبول من عمليات صنع القرار الرسمية مثلا، تلعب الجهات الفاعلة غير الحكومية دورا قويا ومشروعا في الطريقة التي تصاغ بها السياسات، ويوفر بها الأمن وتجمع من خلالها الضرائب وتقدم عبرها الخدمات. لذا يحتاج تحليلنا للقوة في سياق القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لإيجاد سبل مناسبة للسياق للاعتراف والتعامل بشكل آمن وفعال مع هذه الجهات الفاعلة الرئيسية في نفس الوقت الذي نسعى فيه لتحقيق رؤية طويلة الأجل حول كيفية تغيير هذه العلاقة على مر الزمن في خط متواز مع

العمل على تعزيز قدرات الدولة. يحتاج تحليلنا للذهاب إلى أبعد من التحليل الكلاسيكي للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية والتغييرات في السياسة والمعتقدات والممارسات لدمج تحليل سياق محدد من الجهات الفاعلة القوية مثل الجماعات المسلحة / المتشددة التي تؤثر على السياسات المحلية والوطنية والاقتصاد والثقافة.

يوفر هذا الإطار طرق مختلفة لاستشراف مجالات التركيز الأكثر فعالية للبرامج والشراكات في الدول الهشة والمتأثرة بالصراع - ولكن أيضا يعترف بالفرص من أجل تغيير منهجي في دعم حقوق النساء التي تقدمها "الاستحقاقات الحاسمة" مثل الانتخابات، والتغييرات في القيادة، والكوارث الطبيعية أو النزاعات. وبالقدر ذاته، فإن العدد المتزايد للأدلة حول الآثار الإيجابية

وقتا طويلا وغالبا ما يتم تأمينها من خلال التفاوض وتقديم تنازلات واقعية واستراتيجية من أجل فتح الأبواب، أو لحماية روح وطموح بعض التشريعات المستقبلية.

بعد تأمينها، فإن تحويل التعهدات من حبر على الورق إلى أعمال واستثمارات يمثل المرحلة الثانية الحاسمة من بناء القيادة المؤسسية من أجل المساواة الجندرية. ويعرض القسم 5 مقارنة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء حول تطوير طرق ذكية وأمنة ومبتكرة لتحويل الالتزامات إلى أفعال وموارد من أجل المساواة الجندرية.

فضلا عن الاعتقاد الأساسي لدى أوكسفام بأهمية المواطنة الفاعلة، فإن نظرية أوكسفام للتغيير تقرر أيضا بالدور المحوري للدول المسؤولة والفعالة والشاملة للجميع - أي المؤسسات والعمليات الرسمية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات. "في كثير من الأحيان، فإن المساهمة الرئيسية (لأوكسفام) هي في الفضاء بين الجهتين، والتوسط في الاتصالات بين المنظمات الشعبية والهيئات الحكومية وكذلك القطاع الخاص، وخلق "مناطق آمنة" يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والحلول".

النساء التي تؤثر على المفاوضات في عمليات السلام

أشار تقرير مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة حول القرار ١٣٢٥ إلى أنه «عند تحليل ٤٠ عملية سلام منذ نهاية الحرب الباردة أظهر أنه في الحالات التي تمكنت فيها المجموعات النسائية من ممارسة تأثير قوي على عملية التفاوض، كان هناك احتمال أعلى بكثير أن يتم التوصل إلى اتفاق مقارنة بالحال عندما تمارس الجماعات النسائية تأثيرا أضعف أو منعدم ... في حالات مشاركة النساء وتأثيرها القوي، تم التوصل إلى اتفاق تقريبا في كل حالة. وجد تحليل (١٨١) اتفاق سلام وقع بين عامي ١٩٨٩ و ٢٠١١ بأن عمليات السلام التي شملت النساء كشهود أو وسيطات أو مفاوضات أظهرت زيادة بنسبة ٢٠ في المائة في احتمال التوصل إلى اتفاق سلام لمدة سنتين على الأقل . وتزداد هذه النسبة بمرور الوقت ... "

في حين أن برمجة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء تساعد على إيجاد طرق مبتكرة للتأثير والتحدي والتغيير بالنسبة "لقواعد اللعبة" الرسمية المؤسسية، توضح تجربتنا أيضا أهمية تطوير علاقات جديدة، وأكثر تعاونًا مع من هم في مراكز السلطة.

في كثير من الأحيان، سوف ينطوي ذلك على الالتفات إلى الطريقة التي تصل بها البرامج بين العمل القوي على مستوى المجتمع المحلي للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء والقضايا دون الوطنية والوطنية في سبيل تحولات أطول مدة وأكثر شمولًا - وبالتالي معالجة

• دعم المبادرات لتعزيز الإرادة السياسية المؤسسية، وقدرة الدولة وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ الكامل للالتزامات المساواة الجندرية على جميع المستويات.

• التأكد من أن المؤسسات نفسها تقوم بحماية النساء الناشطات والقادة وحلفائهن من الذكور وتمكينهم من العمل بأمان ودون خوف.

• تعزيز فرص التواصل والتعاون بين المنظمات والقطاعات والحركات غير الرسمية مع تلك الرسمية للحفاظ على المكاسب المحرزة في برامج وإجراءات التغيير المشتركة.

أسئلة نموذجية حول الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم لمعرفة التأثير؟^{٣٢}

المدى القصير:

• هل تم تعديل أوقات أو مساحات اجتماع القيادات للسماح لمزيد من المشاركة الفعالة من قبل النساء؟

• هل هناك عدد أكبر من النساء على وعي بكيفية عمل هياكل صنع القرار (بما في ذلك قواعدها والبروتوكولات والعمليات) وكيفية المشاركة في والتأثير بذلك؟

• ما هي التغييرات التي حدثت في الطريقة التي تصمم وتقدّم بها المعلومات لتلبية الاحتياجات من المعلومات والحقائق بالنسبة للنساء في المجتمعات المحلية المستهدفة؟

• إلى أي مدى ازدادت الفرص المتاحة لصانعي القرار والنساء للقاء والاجتماع في المجتمعات المحلية المستهدفة؟

المدى المتوسط:

• هل تغير عدد النساء في مناصب / هياكل صنع القرار (المجتمع، الحي، المقاطعة، المستوى الوطني) خلال حياة المشروع (في المجموع وكنسبة من المناصب / المقاعد)؟

• ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى هياكل قيادة المجتمع للسماح بمشاركة أكبر من قبل النساء؟ كيف تحققت هذه التغييرات؟ ما هو الذي مكنها أو أعاق مسارها؟

• كيف تم استحداث أو تعديل سياسات وقوانين لتلبية أولويات النساء الاستراتيجية (على المستوى المحلي / دون الوطني / المستوى الوطني)؟

• كيف زادت الميزانيات لتنفيذ سياسات وقوانين تستجيب لأولويات النساء الاستراتيجية

لقيادة النساء في عمليات السلام يساعدنا على المطالبة بتمثيل أكبر للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في مثل هذه اللحظات الحرجة لوضع لبنات لبناء مستقبل البلاد^{٣٣}.

لكي يكون نهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء فعالاً وإجراء تغييرات مستدامة في القوانين والسياسات، قد يكون على المؤسسات نفسها أن تتغير. فالمؤسسات السياسية على جميع المستويات كثيراً ما تتسم بمعايير وطرق عمل أبوية، ومعظمها لا يزال يهيمن عليها الرجال. وهذا له تأثير كبير على الحيز المادي والسياسي والعاطفي (والموارد) المتاحة للنشطاء وقادة حقوق النساء الذين يتطلعون إلى التعامل مع والتأثير عليها. في حين أنه قد تم قطع أشواط كبيرة بالنسبة للحصول على الحصص المؤقتة والدائمة كوسيلة لإجراء زيادة كبيرة في التمثيل الرسمي للنساء، ولكن الثقافات والممارسات المؤسسية تستغرق وقتاً أطول للتحويل. يشجعنا نهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء على التفكير في الكيفية التي يمكن أن تدعم بها النساء - وحلفائهن من الذكور - لاستخدام قيادتهم لمحاسبة المؤسسات حول الالتزامات التي قطعتها، وبذلك، سيخلقون المزيد من البيئة التمكينية لمشاركة النساء وتمثيلها الرسمي.

الفرضية هي:

إذا دعمت أوكسفام المبادرات للتأثير على مؤسسات وعمليات وسياسات صنع القرار الرسمية وتعاونت معها و / أو حاسبتها على تنفيذها،

سوف نرى النتيجة على النحو التالي:

زيادة المشاركة والعمل والمساءلة بما يتعلّق بالالتزامات المعلنة حول تحقيق العدالة الجندرية وحقوق النساء من قبل المؤسسات الرسمية والجهات الفاعلة.

لأننا نفذنا أو سهلنا الاستراتيجيات التالية:

• زيادة مشاركة وتمثيل النساء في أماكن صنع القرار الرسمية.

• تأمين حقوق النساء والأولويات الاستراتيجية لهن في القوانين والسياسات والميزانيات دون الوطنية والوطنية.

• حماية حقوق النساء وحرّياتهن الأساسية من التآكل في أوقات التغيير السياسي والاجتماعي.

• دعم الإصلاح المؤسسي لخلق المزيد من البيئة التمكينية للنساء للمشاركة والقيادة.

النساء في المناصب القيادية على مستوى المقاطعات - باكستان

ركز مشروع رفع صوتها في باكستان دعمه على ١٥٠٠ من النساء في المناصب القيادية على مستوى المقاطعات، اعترافاً برأسمالهن الاجتماعي الكبير وفاعليتهن في تأمين الحلول العملية لاحتياجات الفئات الفقيرة (٧٠ في المائة من أعضاء «مجموعة ٥٠ امن النساء القياديات» قمن بتأمين استثمارات على مستوى المقاطعات من أجل خطط التنمية في مجتمعاتهن المحلية)، فضلا عن قدرتهن على التأثير في إحداث التغيير المنهجي الأطول أجلا في الأماكن والمؤسسات على مستوى المقاطعات بل وحتى على الصعيد الوطني. فقد تضمن البيان الوطني للنساء لعام ٢٠١٢، على سبيل المثال، الدعوة إلى اعتبار الانتخابات لاغية وباطلة في الدوائر الانتخابية حيث كانت أقل من ١٠ في المائة من الناخبين المسجلين هن نساء. في الفترة التي سبقت انتخابات مايو ٢٠١٣، حيث وجد أن حزب ANP قد أوقف النساء عن التصويت، أثارت مجموعة من القيادات النسائية ولجنة العمل المجتمعي ذلك مع قيادة الحزب وبالتالي اتخذت إجراءات ضد زعماء الأحزاب / الموظفين الذين أوقفوا النساء عن التصويت. "

(على المستوى المحلي / دون الوطني / المستوى الوطني)؟

- إلى أي مدى يقوم به صانعو القرار المستهدفون (مسؤولي الحكومة المحلية ومقدمو الخدمات والقادة الدينيين / الزعماء التقليديون، والمرشحون السياسيون / وأعضاء الحزب) باتخاذ إجراءات لتمثيل أولويات النساء المعلنة في عملهم؟

المدى الطويل:

- كيف تغير قبول القيادة النسائية من قبل قادة الحكومة ؟
- إلى أي مدى تقوم المؤسسات بتطبيق القوانين والسياسات حول القضايا المتعلقة بالأولويات الاستراتيجية للنساء (على سبيل المثال تطوير / تنفيذ لوائح وأنظمة وإجراءات الرصد والتنفيذ)؟
- ماذا كانت مساهمة أوكسفام للوصول إلى هذه النتيجة؟

ه. تعزيز مبادرات المساواة الاجتماعية في جميع الأركان الأربعة للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء

هذا العنصر من إطار البرنامج العالمي للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء يختلف عن الأركان الأربعة في أنه يوفر المعلومات الضرورية حول 'الكيفية' التي تكمل 'الماهية' بالنسبة للعمل الفردي والجماعي والانخراط مع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المذكورة في الأركان الأربعة الأولى.

ونظرا لعدم تنفيذ الكثير من الالتزامات حول حقوق النساء، فإن تعزيز المساواة

٥. تعزيز مبادرات المساواة الاجتماعية في جميع الأركان الأربعة للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء



مسير لعمال مصنع الملابس فنوم، بينه، للمطالبة بأجور و ظروف عمل أفضل وحقوقهم كعمال.
الصورة ل: كيمتونج مينج، أوكسفام هولندا

• من خلال ضمان أنه في السياقات الهشة والمتأثرة بالصراعات - وفي السياقات المستقرة حيث يجعل التطرف السياسي والديني الطبيعة "السياسية" لعمل حول حقوق النساء أكثر أهمية اضطرادا - سوف نستثمر في المهارات اللازمة للتعامل مع التوترات بثقة في السياق الخارجي.

وهذا يتطلب أيضا ميزانية صغيرة ولكن محددة في كل مشروع لضمان سلامة النساء الناشطات والقادة والمدافعات عن حقوق الإنسان اللواتي نعمل معهن، وللواتي قد يواجهن تهديدات أكبر بسبب مشاركتهن في برامجنا. وينبغي أن تستخدم هذه الميزانية بشكل خلاق وفقا للسياقات المحلية، على سبيل المثال، في التدريب الأمني المباشر وعلى الإنترنت؛ ولشراكات من أجل توفير الدعم والخدمات المناسبتين للنساء المعرضات للخطر؛ ومساحات لمشورة الأقران ووضع الاستراتيجيات؛ وأموال للطوارئ؛ والسياسات القوية لمنظمة أوكسفام لتوفير التوجيه في حالات الطوارئ بوضعها في صلب نهجنا ك معايير قياسية. إن القانون البوليفي لعام 2012 حول العنف السياسي ضد النساء هو مثال جيد عن كيفية زيادة الحماية والحد من التهديدات الحقيقية جدا للعنف ضد الناشطات والقادة على المدى الطويل.

العمل الجماعي للنساء من خلال المساواة الاجتماعية يمكنها من تحدي الأعراف والممارسات التمييزية في المؤسسات السياسية بطريقة أكثر أمانا وفعالية - ولتغيير "قواعد اللعبة" عندما تستبعد هذه النساء. ولكن، لأن النساء غالبا ما تكون ممثلة تمثيلا ناقصا في منظمات المجتمع المدني، يجب إيلاء اهتمام خاص لضمان أن المنظمات النسائية، وتلك التي تروج بنشاط لمصالح النساء، تحتل مكانة مركزية في نهج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء كما هو مذكور أعلاه.

الفرضية هي أنه:

إذا عززت أوكسفام مبادرات المسؤولية الاجتماعية لتعزيز حقوق النساء والعدالة الجندرية في كل تدخلاتها،

سوف نرى النتيجة على النحو التالي:

سيقوم عدد أكبر من الأنظمة بضمان المساواة حول حقوق النساء، وزيادة الدعم المالي للقيادة التحويلية إلى النهوض بحقوق النساء.

لأننا نفذنا أو سهلنا الاستراتيجيات التالية:

الاجتماعية هو عنصر أساسي في نهج أوكسفام لتقوية القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. وقد وضعت منظمة أوكسفام مجموعة من الموارد الجندرية وأخرى حول الحوكمة لمساعدة الفرق القطرية والشركاء على تعزيز الطريقة التي تقوم بها بتخطيط وتنفيذ العمل الإبداعي الفعال والمساءلة من أجل حقوق النساء^{٣٣}.

تتعلق المساواة الاجتماعية بقدرة الأفراد والجماعات والمجتمع المدني على محاسبة أصحاب السلطة عن أفعالهم و/أو تقاعسهم. وهذا يشمل تنفيذ القوانين ورسم السياسات، وإدارة الموارد العامة. ولكن بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة المساواة ل - والتعامل الإيجابي مع - الفعاليات والمؤسسات في القطاع الرسمي والمجالات غير الرسمية هي ضرورية أيضا: من صناع القرار الرئيسيين من الأسرة إلى شيوخ القرية والزعماء الدينيين والتقليديين، والمجالس المحلية والاقليمية ولجان الصحة أو اللجان المدرسية، وصولا إلى الأحزاب السياسية والبرلمانات والمؤسسات الثقافية والمالية الأخرى التي لديها السلطة والنفوذ على قدرة النساء على ممارسة حقوقها والحصول على العدالة في أي سياق معين.

إن مبادرات المساواة الاجتماعية - مثل التعليم حول الحقوق القانونية للنساء، والمشاركة المدنية في عمليات وضع الميزانية، أو جلسات الاستماع العلنية حول السياسات - يمكن أن يكون مقارنة هامة لتحدي هياكل السلطة من أجل تعزيز المساواة الجندرية وحقوق النساء من خلال خلق مساحة أكبر لمطالب النساء بأن يستمع إليها وأن تعطى الأولوية. ونحن ندرك أن دعاة حقوق النساء والشركاء الذين نعمل معهم يفهمون كيفية عمل السلطة، وحيث تقع وكيفية التأثير عليها. ويظهر مجموع المعلومات البرنامجية الموثق جيدا لدينا كيف يمكننا تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في الممارسة:

لجنة التدقيق النسائية - هندوراس

اكتسبت لجنة التدقيق النسائية المعنية بشفافية الموازنة العامة والإنفاق ثقة الرجال تدريجيا. ورأوا أن النساء، على الرغم من أن مستوى تعليمهن كان محدودا، كن يسألن بالفعل أسئلة جيدة عن الميزانية ويتبعن الأموال بدقة. وكانت النساء نكتسبن قوة وتأثير حقيقيين"

- من خلال إيجاد طرق لزيادة مساءلة الأحزاب السياسية وكذلك صناع القرار التشريعيين الرسميين وصناع القرار المحليين
- من خلال دعم النساء لتطوير الشبكات داخل الفئات السياسية الرسمية (على سبيل المثال من خلال إنشاء لجان حزبية وانتخابية)، وكذلك مع الدوائر والمؤيدين المحليين.

• ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى الوعي بـ والقدرة على، تغيير السياسة (والممارسة) بشكل يدفع بحقوق النساء، لدى:

× المجتمعات وقادة المجتمع؟

× المجتمع المدني والحكومة الفاعلة؟ (على سبيل المثال، هل الجهات المسؤولة واعية للتغيرات في السياسات المتعلقة بحقوق ملكية العقارات أو الأصول؟)

• كيف أثرت مبادرات المناصرة من قبل منظمات حقوق النساء في إحداث هذه التغييرات؟

المدى المتوسط:

• ما هي التغييرات التي حدثت لدعم، وقبول، التغييرات في السياسة (والممارسة) التي تدفع بحقوق النساء، لدى:

× المجتمعات وقادة المجتمع؟

× المجتمع المدني والجهات الحكومية الفاعلة؟

• كيف يتم التعبير عن هذا الدعم؟ (على سبيل المثال، هل أصدرت بروتوكولات حول الحقوق الصحية للنساء؟)

• كيف أثرت مبادرات المناصرة من قبل منظمات حقوق النساء في إحداث هذه التغييرات؟

• ما مدى فعالية الإجراءات التي اتخذها دعاة القيادة التحويلية وحلفاؤهم وشبكاتهم في التأثير على الميزانيات في المجتمع/ الحي/ المحافظات/ البلاد لتأمين الموارد المالية لقضايا حقوق النساء؟

• ما مدى فعالية الإجراءات التي اتخذها دعاة القيادة التحويلية وحلفاؤهم وشبكاتهم في مساءلة الحكومات عن الالتزامات التي قطعتها حول العدالة الجنديرية؟

• إلى أي مدى انخرط صناع القرار المستهدفون في الإجراءات للنهوض بحقوق النساء؟ ما هي التغييرات التي يمكن لمسها في مواقف وممارسات مقدمي الخدمات فيما يتعلق بقضايا حقوق النساء ذات الأولوية التي أثارها نشطاء وقادة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء؟

المدى الطويل:

• كيف تحققت هذه التغييرات؟ ما هو الذي مكنها أو إعاقتها؟

• تأييد منظمات النساء والمجتمع المدني والمنظمات الأخرى لزيادة الموارد المخصصة لحقوق النساء وقيام الجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى بدعم هذه الجهود.

• إنشاء نظم ومساحات مؤسسية تعزز المساءلة بين القادة من أجل حقوق النساء.

• قيام الجهات المانحة بزيادة دعمها المالي للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

• تطوير مقاربات مبتكرة للمساءلة الاجتماعية، والتعلم من الممارسات الجيدة القائمة في صلب كل تصاميم البرامج في المستقبل.

أسئلة نموذجية حول الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم لمعرفة التأثير؟^{٢٤}

المدى القصير:

• ما هي التغييرات التي حدثت على مستوى وعي النساء وحلفاء القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء بوجود حماية والتزامات وموارد ذات صلة بحقوق النساء على المستوى المحلي أو الوطني؟

منصة النساء - بوليفيا

أظهرت مراجعة الفعالية التي أجريت في عام ٢٠١٤ أن منصة النساء (التي تدعمها منظمة أوكسفام وشريكها معهد التدريب النسائي) استخدمت استراتيجيات المساءلة الاجتماعية لضمان قيام بلدية سيركادو بعقد اجتماعات منتظمة للسماح للمواطنين برصد الإنفاق العام. كما شارك برنامج «رفع صوتها» بصورة مباشرة في بحوث مرصد المساواة الجنديرية ومنشورات عن الميزانيات المراعية للاعتبارات الجنديرية. كما أدى الضغط الطويل الأمد والمتواصل من قبل معهد التدريب النسائي الدولي إلى قيام البلدية بالموافقة على بند الميزانية لدعم الخدمات القانونية البلدية المتخصصة في العنف الأسري والتمييز الجنديرية. وهذا يعزز الحجة القائلة أن المشاركة الطويلة الأمد مع منصات النساء ودعمها أمر ضروري للقيادة التحويلية. وخلصت مراجعة الفعالية إلى ما يلي: «أشار العديد من الخبراء إلى أنه بخلاف وسائل الإعلام، فإن منصة النساء كانت منظمة المجتمع المدني الوحيدة المدعوة والحاضرة خلال الجلسات العامة التي تعقد طوال الليل في الجمعية العامة عند التصويت النهائي على لوائح النظام الأساسي».

• ماذا كانت مساهمة أوكسفام في الوصول إلى هذه النتيجة؟

ونحن نعتزم أن يكون ما أسلف مفيدا ليس فقط لبرمجة أعمال العدالة الجندرية القائمة بذاتها ولكن أيضا البرامج الرئيسية والحملات التي تسعى إلى تعزيز الدعم لقيادة النساء وحقوق النساء في تصميم البرامج والممارسة.

نتائج بحث الفريق العامل على القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء

يظهر التقييم الذي تم إجراءه على كلا البرنامجين القائم بذاته والبرامج المعتادة أن التغيير التحويلي يمكن أن يتحقق عندما تكون القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء هي جزء متعمد من نهج البرنامج، وليس مجرد استراتيجية. فمثلا:

• تم تطوير موارد برامج عديدة ودراسات الحالة لدعم الزملاء من أجل التعلّم من التجارب في أماكن أخرى. تسعى مجموعة عمل أوكسفام حول القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لتبادل هذه المعلومات كجزء أساسي من عملها الاستشاري للكونفدرالية، إلى جانب المشورة والدعم العملي لفرق البرامج التي تسعى لتطوير أو تعزيز أو انضاج ممارسة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لديهم.

• وكخطوة أولى سهلة، تستفيد الحملات والبرامج الإنمائية والإنسانية لدى أوكسفام بشكل كبير من الوصول إلى، والاستماع من، الجهات الفاعلة في القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء وحلفائها حول كيفية دمج هذه الطرق بشكل أفضل من الناحية العملية. على سبيل المثال، فإن دور أوكسفام في اتحادات ديبكو في ميانمار ركّز بشكل خاص على دعم القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء على المستوى المحلي في لجان الحد من مخاطر الكوارث. وقد تطور هذا بمرور الوقت ليشمل الرجال وشهد نجاحا كبيرا في الطرق

المساءلة الاجتماعية - المغرب وتونس واليمن والأراضي الفلسطينية المحتلة

يوجد لدى جميع البلدان المشاركة في برنامج أمل تقريبا عناصر من أعمال المساءلة الاجتماعية. وفي المغرب، شكلت شبكة محلية للميزانية المراجعة للمنظور الجندري في جنوب شرق البلد، و أنشئ فريق عامل لرصد ميزانية البلدية. وفي تونس، كان التركيز منصبا على تعزيز رصد النساء للسياسات والخطط الحكومية على الصعيد المحلي. في الأراضي الفلسطينية المحتلة، تم إنشاء مساحات يمكن من خلالها للقادة الشباب الاجتماع مع الممثلين السياسيين.

التي تتخرب بها النساء في أنشطة الحد من مخاطر الكوارث.

• إن العديد من الزملاء لا يزالون بحاجة لإقناع عندما يتعلّق الأمر بقيمة استعمال المزيد من المقاربات التحويلية. على العاملين على العدالة والحوكمة الجندرية، بدعم نشط من قيادات البرامج عبر الكونفدرالية، أن يعملوا بشكل وثيق مع جميع الزملاء في منظمة أوكسفام لدعم هذا الهدف وهذه العملية.

• أثبتت المراجعات الجندرية ذات "اللمسة الخفيفة"^{٣٥} قيمتها كاستراتيجية منخفضة التكلفة ومفيدة لدمج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء- مما يساعد على تعزيز فهم أكبر لكيفية حدوث التغيير في حياة النساء، وإدخال تحسينات عملية على البرامج للتعامل مع هذا الأمر.

• إن تحقيق طموح أوكسفام في القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء يتطلّب من النساء ومنظماتهن الحضور والمشاركة على قدم المساواة وبشكل هادف في تقرير نطاق وتصميم وتنفيذ جميع الأعمال في المستقبل في هذا المجال.

السلسلة المنطقية: إطار برنامج أوكسفام العالمي بشأن القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء

هدف العدالة الجندرية العام لدى أوكسفام: جعل عدد أكبر من "النساء الفقيرات والمهمشات يطالبن بحقوقهن وتعزيهن من خلال مشاركة وقيادة النساء ومنظمات النساء؛ و(جعل) العنف ضد النساء أقل قبولا وانتشارا في المجتمع".



متطلبات رئيسية أخرى لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء

للعمل من أجل حقوق النساء. قد تتكوّن هذه من مجموعة واسعة من المنظمات بما فيها منظمات حقوق النساء والمجتمع المدني والجهات الفاعلة التي لديها قدرة التأثير على السلطة (على سبيل المثال القطاع الخاص والزعماء الدينيين ونقابات التعليم / المهن والجماعات السياسية).

٢. بناء أجندة استراتيجية من أجل الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم

إن المقاربات النسوية وتلك التي تراعي الجندر إلى الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم هي الأنسب للبرامج التي تهدف إلى تعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، إما باعتبارها استراتيجية أو كهدف، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن البرامج من هذا النوع تتعامل مع تغييرات معقّدة وذات مسارات غير خطية متعلقة بالجندر والسلطة. تقدّم أسئلة الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم النموذجية التي تم إدراجها ضمن المجالات أعلاه اقتراحات حول كيفية تأطير التعلم والمؤشرات في البرنامج حول التغييرات التي تحدث ومساهمة أوكسفام فيها.

ليست هناك طريقة واحدة لقياس هذه التغييرات. ولكن مزيجاً من المنهجيات المختلفة سيمكن موظفي وشركاء أوكسفام وأصحاب المصلحة من التواصل والتفاهم حول مدى تعقيد التغييرات التي يتم إحداثها من قبل الرجال والنساء الأفراد، ومنظمات حقوق النساء ومنظمات المجتمع المدني والحكومات والجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى. قد يشمل هذا، على سبيل المثال، استخدام الأدوات والمنهجيات مثل "التغيير الأكثر أهمية"، التي تتبناها منظمة أوكسفام نوفيب لتقييم إدماج مسارها لتعميم مراعاة المنظور الجندري والقيادة الجندرية، بالإضافة إلى تكييف إطار الجندر في العمل للنظر في مخرجات عمل المنظمات والشبكات وبناء الحركات.

١. الشراكات

بالإضافة إلى السياق والقدرة الداخلية الخاصة بأوكسفام، إن الشراكات تشكل عوامل حاسمة في قدرة منظمة أوكسفام على تعزيز أهدافها. أوكسفام تقترح التعاون مع منظمات المجتمع المدني المختلفة وغيرها من أصحاب المصلحة المؤثرين في دعم القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، يحددها السياق وأي جوانب من حقوق النساء:

• **شركاء التعلم الاستراتيجي** مع المنظمات الرئيسية على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية والمحلية التي تدعم بنشاط مقاربات المدى الطويل لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. ومن المرجح أن تتألف هذه من منظمات حقوق النساء ومنظمات المجتمع المدني الأخرى التي ترغب في معرفة المزيد وتعزيز وممارسة القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

• **شركاء تنمية القدرات** - مع المنظمات الرئيسية التي تنفذ بنشاط مقاربات لدعم تحاليل وقدرات القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. يمكن لهؤلاء الشركاء أن يقدموا دعماً مباشراً أو يعملون بالتعاون مع المكاتب القطرية.

• **المناصرة والتأثير على الشركاء** - مع المنظمات الرئيسية التي تستخدم القوة الإيجابية والجماعية للتأثير على العمليات والمؤسسات السياسية

"استخدم تقييم برنامج رفع صوتها في نيبال مجموعة متقاربة لإظهار التغييرات الهائلة في القدرات والثقة والدعم المجتمعي الذي شهدته القرى المستهدفة مقارنة مع تلك التي لم يكن المشروع نشطاً فيها. وأعد الشركاء في البرنامج في غواتيمالا تقارير رسمية عن المساءلة حول النساء اللواتي عملوا معهن وللسلطات المحلية، كوسيلة لنمذجة نوع الشفافية الذي كانوا يطالبون به أنفسهم".

مبادئ أوكسفام للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم النسوية

- التأكد من أن عملية قياس وتقييم الأثر والتغيير تكون عادلة جندريا وقائمة على الحقوق.

الوعي الذاتي والمواقف

- إن الأشخاص الذين يسهّلون العمليات التقييمية يجب أن تكون لديهم وعي ذاتي وينبغي أن يمتلكون المهارات بما في ذلك (ولكن ليس على سبيل الحصر) القدرة على التيسير، والاستماع، وإجراء المقابلات، والكتابة / التسجيل.

- بناء الثقة والتفاهم يتطلبان الوقت.

- كن مرنا، قابلا للتكيف والاستجابة للسياق لأن النتائج المقترحة أصلا والمؤشرات ذات الصلة قد يتم تنقيحها من قبل الأشخاص والمنظمات عند الاستجابة للتغيير.

- إن التغيير هو عملية ذات مسار غير خطي ومعقد، مما يتطلب متابعة ورصد للأثار السلبية وردود الفعل، والنتائج غير المتوقعة.

- ينبغي استخدام المنهجيات النوعية والكمية وكذلك الأساليب التي تقيم وزنا للمساهمات بدلا من المطالبة بالعزو إلى المصادر.

- تعزيز دعم القدرات التنظيمية للانخراط الحقيقي في عمليات الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم النسوية.

بناء على مساهمات من خبراء الرصد والتقييم النسوية مثل Srilatha Batliwala و Alex Pittman، تستند مبادئ أوكسفام للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم النسوية على أساس أن التمييز على أساس الهوية الجندرية هو مسألة هيكلية ومنهجية. وأن العدالة الاجتماعية في أي سياق لا يمكن أن تتحقق دون تغيير في علاقات القوة. ولكن منظمة أوكسفام تقرر باستقلالية الشركاء في العمل الذي نقوم به معا، وهي ملتزمة بعلاقة المساءلة المتبادلة .

ونحن ندرك أن التقييمات والمعرفة هي سياسية، وأن عمليات التغيير التحولية هي معقدة، وأن التغيير يتطلب وقتا واستثمارا. وبالتالي، على نهج أوكسفام في الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم أن يدعم إنتاج نوعا من المعرفة الذي هو ذات مغزى وميسر ومفيد لأولئك الذين لهم حق فيها، ويجب أن تتضمن:

التخطيط

- دراسة العلاقات الجندرية وعلاقات القوة، لماذا هذه موجودة وكيف تتغير، والسعي لإنتاج المعرفة بطريقة تعترف بعلاقات القوة.

- إشراك الشركاء في التصميم والادارة بما في ذلك الاتفاق على استنتاجات التقييم واستخدام الأدلة التي يتم انتاجها.

الأدوات

- استخدام الأدوات والأساليب التشاركية، وتشجيع المشاركة الواسعة، لا سيما عن طريق إزالة الحواجز التي تحول دون المشاركة.

- مقارنة قائمة على الحقوق.



من الشركاء. وسوف تركز هذه على أسئلة التعلم الرئيسية، على سبيل المثال، التي تمتد عبر المبادرات البرنامجية التي تسهم في تنفيذ إطار البرنامج العالمي العام.

• **نظام التعلم:** على نظام التعلم حول القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء ضمان تقديم الدعم لأماكن التعلم والبحوث الإقليمية والعالمية للتأكد من أن التعلم والممارسة حول القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لدى أوكسفام وشركائنا سوف ينضجان ويتطوران بشكل جماعي بحيث يصبح أكبر من مجموع الأجزاء.

٤. الافتراضات والمخاطر

تلتزم أوكسفام تقديم الدعم الفعال لشركائها لتعزيز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، بما في ذلك من خلال عملها كشريك قوي للتعلم واستمرارها في تعزيز القدرات والقيادة والثقافة التنظيمية لدى موظفيها من أجل النهوض بحقوق النساء. بغية تحويل كلماتها إلى أفعال، ستعمل منظمة أوكسفام على تحسين الممارسات الخاصة بها بالنسبة للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء جنبا إلى جنب مع شركائها. من خلال برامجها عبر السنوات الهادفة لتعزيز المنظمات العادلة جندريا، والقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء وقيادة النساء، أدركت أوكسفام أهمية تحسين أنظمتها الخاصة وتوجيه الموارد نحو التعلم بشكل أكثر منهجية وذات صلة. من خلال هذا التعلم، تهدف منظمة أوكسفام للمساهمة في قاعدة المعرفة العالمية بشأن العدالة الجندرية، وما يلزم لتحقيق والحفاظ على حقوق النساء.

تكمّن العديد من الافتراضات الأساسية وراء إطار البرنامج العالمي على مستوى الدعم التنظيمي من قبل مكاتب أوكسفام "لبناء القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. نحن نفترض أن:

- تبذل أوكسفام جهودا متزايدة لتأمين دعم من الأنظمة، والموظفين، والقدرات التنظيمية للأعمال الجندرية القائمة بذاتها وتلك الأساسية.
- موظفو المكاتب القطرية والشركاء منخرطون بشكل كاف في تصور وتخطيط البرامج التي تهدف إلى القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.
- وسيواصل الموظفون تطوير المهارات العملية والاستراتيجية اللازمة للمضي قدما في جدول أعمال القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء داخليا بالإضافة إلى دعم الشركاء الخارجيين في هذا المجال.

ولكن هذه مجرد اقتراحات. فأطر الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم الأكثر وضوحا وذات الصلة، بما في ذلك المؤشرات، هي تلك التي سيتم وضعها بأقرب شكل ممكن إلى مستوى البرنامج مع الجهات الفاعلة الرئيسية التي تسهّل البرامج وأصحاب المصلحة ذوي الصلة. هذه ستكون متوائمة مع مبادئ أوكسفام للرصد والتقييم والمساءلة والتعلم النسوية، التي تشكل جزءا من نهج أوكسفام المشترك في الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم والمساءلة الاجتماعية (CAMSA).

٣. نظام للتعلم

ويقترح اتباع نهج واسع عبر البرامج التي تساهم في إطار البرنامج العالمي لتمكين التعلم داخل وبين البرامج القطرية: -

- **التصميم:** يتم شحذ الأسئلة الناشئة للموائمة مع سياق البرامج القطرية الرئيسية جنبا إلى جنب مع الشركاء بشأن التدخلات البرنامجية المختارة، التي ينبغي من الناحية المثالية أن تتم على مدى ثلاث سنوات على الأقل. ينبغي أن تشمل هذه الاتفاق على خطوط الأساس والمؤشرات من أجل أن يتم تعقبها على أساس مستمر طوال فترة مبادرة البرنامج، وعلى الإجراءات التعليمية العملية التي سيتم استخدامها لالتقاط وفهم الدروس وتوليد المعرفة الجديدة.
- **المساحات التفكيرية:** يتم خلق فرص محددة في إطار البرنامج للشركاء والمستفيدين منهم، حسب الاقتضاء، للتفكير في واقع، وغرض ومبادئ القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء. قد تكون هذه من فرص لتبادل القصص وورش عمل الكتابة وسائل أخرى لمعالجة التغييرات المطلوبة، وكيف قد تحدث هذه أو لا تحدث.
- **أوقات التعلم:** سيكون لديهم على الأقل فرصتان سنويا، على مدى ثلاث سنوات، للاجتماع والقيام بمراجعة عمل " قبل وبعد". والغرض من ذلك هو التفكير في التغييرات التي يمكن أن تحدث، ولماذا هي تحدث، وما هي التغييرات التي قد يكون مطلوبة في البرنامج نفسه. وينبغي توفير الموارد للشركاء لتسهيل عملية التعلم الخاصة بهم، فضلا عن عملية الفهم المشترك بينهم وبين منظمة أوكسفام والجهات الفاعلة المحتملة الأخرى ذات الصلة (أي الجهات الفاعلة في المجتمع المدني الأخرى، والأحزاب السياسية أو المؤسسات).
- **فهم المغزى:** سوف يتم إدراج التقييم الرسمي، وتقييم العمليات، وفرص غير رسمية لفهم المغزى في سياق البرامج، لضمان أن يتم تعلم الصورة الكبيرة ومشاركتها بين الشركاء وأبعد



- خلل في التوثيق التنظيمي وإدارة المعرفة تصبح من العقبات التي تحول دون التعلم بشكل فعال من والتثبت من تأثير عمل القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لدينا.
- بعض العناصر، ولكن ليس كل طموحات برنامج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء لدينا، يتم تمويلها خارجياً (على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية)، وهذا يعني أنه هناك صعوبة في إيلاء الأولوية للتعلم والتبادل حيث يجب أن تدرج هذه في الميزانية للبرامج.

- وسيعمل الموظفون بالتعاون مع الشركاء للاتفاق على مجالات التعلم المشترك والتفكير في عمليات ومخارج القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.

نحن أيضاً نفترض أن التغيير سيأتي بسبب:

- تحدي علاقات القوة غير المتكافئة جندياً باعتبارها السبب الجذري للتمييز وإقصاء النساء من اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهن.
- القيادة التي تقوي: الوعي والقدرات والقواعد والسياسات والمعايير والممارسات الاجتماعية النسوية، والموارد اللازمة لتحسين حقوق النساء.
- منظمات نسوية ونسائية أقوى وأكثر استدامة والتي تعمل من خلال تحالفات واسعة ومتنوعة.
- المنظمات الرئيسية التي تبني بيئة تمكينية لانجاح للقيادة التحويلية من أجل حقوق النساء.
- دمج الاستراتيجيات التي تعزز القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء في مختلف القطاعات التي تعمل أو كسفام فيها.

المخاطر:

- الموظفون والشركاء قد لا يشعرون بالثقة لمواءمة القيم النسوية مع الممارسة عند العمل
- الموظفون والشركاء قد لا يشعرون بالارتياح لتبني وممارسة قيم نسوية مع النظراء في مجتمعهم.
- المنظمات الرئيسية ليست مهتمة في تحدي الأشكال الأبوية للقيادة، وعلاقات القوة والثقافة التنظيمية.
- ردود فعل عنيفة من قبل المنظمات المحلية أو الحكومات ضد النساء والرجال بسبب تأييدهم لحقوق النساء (مما يؤدي، على سبيل المثال، إلى مزيد من العنف ضد النساء).
- سلامة وأمن الناشطات والقائدات والمدافعات عن حقوق الإنسان تواجه المزيد من التهديد بسبب المشاركة في هذه البرامج.
- التمويل وتخطيط المشاريع قصيري الأجل يمنعان إمكانية التغيير التحويلي.

تعريفات من مصادر مختلفة لأوكسفام

هدف تغييري

الهدف التغييري هو مجال عمل ذات أولوية لمنظمة أوكسفام. هناك ستة أهداف تغييرية في الخطة الاستراتيجية لفترة 2012-3102 لدى أوكسفام:

1. الحق في أن يستمع إليه
2. النهوض بالعدالة الجندرية
3. إنقاذ الأرواح، في الحاضر والمستقبل
4. الغذاء المستدام
5. التقاسم العادل للموارد الطبيعية
6. التمويل من أجل التنمية والخدمات الأساسية العالمية.

العنف المنزلي/الأسري

العنف المنزلي هو العنف الذي يحدث في الأسر والعلاقات الحميمة، وهذا يشمل الضرر الذي يلحق بالأطفال من جراء مشاهدة العنف المنزلي. بعض التعاريف أيضا تشمل أي نوع من أنواع العنف الذي يحدث في إطار الأسرة، على سبيل المثال "العقاب" العنيف للأطفال والإساءة لأفراد الأسرة الأكبر سنا.

التمكين

التمكين هو عملية السيطرة على الذات، على الإيديولوجية، وعلى الموارد التي تعطي القوة.

الجندر

يشير الجندر إلى الخصائص والأدوار التي تنسبها المجتمعات للنساء والرجال على التوالي. الجندر ليس شيئا "طبيعيا" - هو مفهوم تبنيه المجتمعات.

التمييز الجندري

التمييز الجندري هو تمييز على أساس الفروق الجندرية. الأمثلة على ذلك: تميل النساء إلى الحصول على أجور أقل من الرجال. بعض الجيوش تستثي الرجال المثليين من الخدمة.

المساواة الجندرية

المساواة الجندرية هي الوضع الذي يتمتع الرجل والنساء فيه بنفس المكانة. لديهم ظروف ومسؤوليات وفرص متساوية لتحقيق حقوقهم وامكاناتهم الإنسانية الكاملة والمحتملة؛ ويمكنهم الاستفادة على قدم المساواة من النتائج.

الانصاف الجندري

هو الإنصاف في المعاملة مع النساء والرجال وفقا لاحتياجات كل منها.

العدالة الجندرية

العدالة الجندرية هي المساواة التامة والانصاف التام بين النساء والرجل في جميع مجالات الحياة.

تعميم مراعاة المنظور الجندري

تعميم مراعاة المنظور الجندري هو استراتيجية تهدف إلى تحقيق المساواة الجندرية في البرامج والمنظمات التي هدفها الأساسي هو ليس العدالة الجندرية.

المعايير الجندرية

المعايير الجندرية تشير إلى السلوكيات والأدوار والقدرات التي تتوقعها المجتمعات من النساء والرجال على أساس الهويات الجندرية لكل منهما.

العلاقات الجندرية

العلاقات الجندرية هي الطرق التي تفرض ثقافة أو مجتمع حقوق وأدوار ومسؤوليات وهويات النساء والرجال بالنسبة لبعضها البعض.

الأدوار الجندرية

الأدوار الجندرية هي الأدوار التي يتوقعها المجتمع من النساء والرجال على التوالي. تختلف هذه الأدوار باختلاف عوامل كثيرة (تقاطعية)، وحتى داخل المجتمع.

العنف على أساس الجندر

هو استخدام القوة لفرض المعايير الجندرية.

الممارسة التقليدية الضارة

هي ممارسة متجذرة في طريقة التفكير أو التصرف التي ورثناها عن الماضي، والتي يمكن أن تضر بصحة ورفاه الأشخاص. على سبيل المثال، ختان الإناث والزواج القسري للفتيات في سن المراهقة هي التقاليد الضارة.

تقاطعية

التقاطعية هي منهجية لدراسة العلاقات بين الأبعاد المتعددة للعلاقات الاجتماعية وهوية الشعوب. تذهب

التحول / التغيير التحولي

التحول هو تغيير أساسي دائم. ويشير التحول في عمل العدالة الجندرية لدى أوكسفام إلى التغيير الجوهرى في هياكل وثقافات المجتمعات - وهو تغيير منهجي ومستدام يتحدى الهياكل والثقافة والمؤسسات التي تحافظ على عدم المساواة والظلم في الوضع القائم.

القيادة النسوية التحويلية

تشير القيادة النسوية التحويلية إلى الأشخاص ذوي المنظور النسوي ورؤية نسوية للعدالة الاجتماعية والذين يتحولون بشكل فردي وجماعي إلى استخدام قوتهم ومواردهم ومهاراتهم في هياكل وعمليات غير قمعية وشاملة. ويسعى القادة النسويون التحويليون إلى حشد الآخرين - وخاصة النساء - للعمل على جدول أعمال مشترك للتحول الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي من أجل المساواة وإعمال حقوق الإنسان للجميع

عنف

العنف هو الاستخدام المتعمد للقوة أو السلطة - المهدد بها أو الفعلية - ضد نفسه أو شخص آخر أو ضد جماعة. ويؤدي العنف إما إلى حدوث إصابات أو موت أو أذى نفسي أو سوء تنمية أو حرمان.

العنف ضد النساء والفتيات

العنف ضد النساء هو العنف الجندري الذي يستهدف النساء والفتيات.

منظمات حقوق النساء

تعنى بحقوق النساء وتعترف وتعمل بنشاط على معالجة عدم المساواة الجندرية من أجل تحقيق العدالة الجندرية وحقوق النساء. لا تعمل منظمة حقوق النساء "ققط" على قضايا النساء.

والنساء والأشخاص ثنائيي الجنس، أي التكوين البيولوجي والجسدي والجيني عند الولادة.

التوجه الجنسي

هو انجذاب شخص ما إلى جندر معين أو أكثر. على سبيل المثال، فإن الشخص الذي يجذب بشكل حصري للأشخاص من الجندر الآخر هو مغاير جنسيا. النساء اللواتي يجذبن بشكل حصري إلى النساء هن مثليات. شخص مزدوج الميل الجنسي يمكن أن يجذب إلى شخص من نفس الجندر أو أي شخص من جندر مختلف؛ لا يجذب الأشخاص اللانسيون جنسيا إلى أشخاص آخرين على الإطلاق.

المسؤولية الاجتماعية

ويمكن تعريف المساءلة الاجتماعية على أنها نهج نحو بناء المساءلة التي تعتمد على المشاركة المدنية حيث يشارك المواطنون العاديون و / أو منظمات المجتمع المدني بشكل مباشر أو غير مباشر في مساءلة المسؤولين والضغط على الدولة أو القطاع الخاص للوفاء بالتزاماتهم لتقديم خدمات عالية الجودة. وفي سياق القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء، تطبق المساءلة الاجتماعية على جميع المستويات - من المستوى الفردي (التفكير الذاتي، والمساحات الآمنة للنزاع والتحدي، والتعلم)، إلى المستوى المجتمعي والمؤسسي.

العدالة الاجتماعية

والعدالة الاجتماعية هي العلاقة العادلة بين الفرد والمجتمع. ويقاس ذلك بتوزيع الثروة وفرص النشاط الشخصي والامتيازات الاجتماعية.

نظرية التغيير

نظرية التغيير هي شرح مرئي أو كتابي لكيفية حدوث التغيير في أي سياق معين (أي المجتمع أو الدولة) وفيما يتعلق بتدخل معين (مشروع أو برنامج). إن نظرية التغيير توضح الافتراضات التي تكمن وراء أفكارنا حول كيفية حدوث التغيير.

التقاطعية إلى أن أنواع مختلفة من القمع - مثل العنصرية والتمييز على أساس الجندر ورهاب المثليين - لا تعمل بشكل مستقل عن بعضها البعض، ولكنها مترابطة، لإنشاء "تقاطعية" من أشكال متعددة من التمييز.

المجتمع الأبوي

لهياكل والممارسات المجتمعية التي تأسس سلطة الذكور على النساء والأطفال.

القوة

ويمكن تعريف القوة بأنها القدرة على أداء عمل فعال أو هي قدرة محددة (كما في "قوة الإقناع")؛ سلطة؛ نفوذ.

تحليل القوة

في عمل المناصرة، "تحليل القوة" يتناول أنواع ومستويات القوة المختلفة التي تلعب دورا في حالة معينة. (يتم استخدام تحليل القوة أيضا كمصطلح في مجال الإحصاء، مع معنى مختلف.)

علاقات القوة

مفهوم يتعامل مع كيف تقوم الجماعات المختلفة بالتفاعل مع والسيطرة على المجموعات الأخرى.

النهج القائم على الحقوق

النهج القائم على الحقوق هو طريقة في العمل تقوم على فكرة أن جميع البشر هم ذات قيمة متساوية ولديهم حقوقا لا بد من التمسك بها في جميع الأوقات. ويهدف النهج هذا إلى ضمان أن الناس يمكنهم المطالبة بحقوقهم مع الجهات المسؤولة. الجهات المكلفة بالواجبات هي الجهات المسؤولة عن حماية حقوق الآخرين مثل الحكومات.

جنس

يشير الجنس إلى الاختلافات البيولوجية بين الرجال



ملاحظات

UN Women. (July 2015) <i>Addis Ababa Action Plan on Transformative Financing for Gender Equality and Women's Empowerment</i> انظر: ١٥	Transformative and Feminist Leadership for Womens Rights_1.24.17.pdf انظر: ٦	١ ان عدم المساواة الجندرية هي الشكل الأكثر خطورة وانتشارا من التمييز في العالم؛ فهي ظاهرة شبه عالمية عبر الثقافات والبلدان. وهي المحرك الرئيسي للفقر لدى النساء والفتيات على مستوى العالم، وتمثل إنكارا أساسيا لحقوق النساء. ولكنه يتم أيضا التعبير عن عدم المساواة الجندرية من خلال الأعراف الاجتماعية التي تحدّد أو تقيّد الفرص لدى للرجال، وهذا ما قد يؤدي في أسوأ الأحوال إلى تغذية الصراعات. عندما يتعلق الأمر بعدم المساواة الجندرية، فإن الجميع يخسر. ولذلك، فإن منظمة أوكسفام ملتزمة بعمق بالعمل على احقاق العدالة الجندرية في كل ما نقوم به باعتبار هذا جزءا أساسيا من مقاربتنا لإنهاء الفقر - ونحن نعلم أننا بحاجة إلى العمل على قدم المساواة مع النساء و مع الرجال من أجل القيام بذلك. ومع ذلك، فإن عملنا على القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء يقرّ بضرورة إحراز تقدّم تحديدا فيما يتعلق بحقوق النساء. ذلك أننا نعلم أن تصحيح الخلل الجندري، وهو ظاهرة تاريخية ذات جذور عميقة، يتطلب تدخلات مركزة ودعمًا بالموارد اللازمة لتحقيق أهدافها.
Jean Lau Chin, Bernice Lott, Joy Rice. <i>Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices</i> انظر: ١٦	https://www.oxfam.ca/our-work/publications/power-of-gender-just-organizations انظر: ٦	٦
Oxfam Canada (2012). <i>This is What Gender Just Organizations Look Like</i> انظر: ١٧	Wakefield, S. (2017) <i>Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights</i> , for Oxfam America https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights_1.24.17.pdf انظر: ٧	٧
Smyth, Ines (November 2015) <i>Transformative Leadership for Women's Rights: Lessons and recommendations from Oxfam experiences</i> انظر: ١٨	https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth انظر: ٨	٨
Wakefield, S. (forthcoming) <i>Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights</i> , for Oxfam America انظر: ١٩	http://raisinghervoice.ning.com انظر: ٩	٩
Keystone (2014). <i>Oxfam Partnership Survey</i> انظر: ١٩	Batliwala, Srilatha (2011) <i>Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements</i> , AWID انظر: ١٠	١٠
Keystone Partnership Survey 2014: المرجع نفسه: ٢٠	Coomaraswamy, Radhika (2015) <i>Preventing Conflict. Transforming Justice. Securing Peace. Global Study on the Implementation of UN Security Council Resolution 1325</i> انظر: ١١	١١
أي الطبيعة المترابطة للتصنيفات الاجتماعية مثل العرق، والطبقة، والجنس كما تنطبق على فرد معين أو مجموعة معينة، التي تؤدي إلى ظهور أنظمة متداخلة ومتراصة من التمييز أو الحرمان. انظر المعجم	Tripp, Aili Mari (2013) <i>Women and Politics in Africa Today</i> in <i>Democracy in Africa</i> انظر: ١٢	١٢
Oxfam International Strategic Plan 2014-2019 انظر: ٢٢	The White House Project (2013) <i>Benchmarking Women's Leadership</i> انظر: ١٣	١٣
Wakefield, S and D. Koerppen. <i>Feminist Principles Applied to Program Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning</i> (2016), Oxfam Practice Paper; <i>Ol Feminist Principles agreed in Gender and Feminist MEAL Learning Event</i> (June 2013) in Boston انظر: ٢٣	Christopher F. Karpowitz, Tali Mendelberg & Lauren Mattioli (January 2015) <i>Why women's numbers elevate women's influence, and when they do not: rules, norms, and authority in political discussion in Politics Groups and Identities</i> انظر: ١٤	١٤
Oxfam Australia <i>Gender Justice Result 2.1 TLWR MEL Framework, FINAL</i> انظر: ٢٤		
وينبغي أن يحدد ذلك دائما من قبل النساء أنفسهن، ولكن يمكن أن تشمل المعرفة والمهارات والثقة والنفوذ ومستويات التأثير.		
	http://www.gendertatwork.org انظر: ٢	٢
	https://sumus.oxfam.org/node/42280 انظر: ٣	٣
	https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/transformative-leadership-womens-rights-oxfam-guide.pdf انظر: ٤	٤
	Smyth, Ines (November 2015) <i>Transformative Leadership for Women's Rights: Lessons and recommendations from Oxfam experiences</i> and Wakefield, S. (2017) <i>Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights</i> , for Oxfam America https://sumus.oxfam.org/transformative-leadership-womens-rights-group/documents/tlwr-oxfams-lessons-ines-smyth , and https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/ انظر: ٥	٥



climate resilience programs, have all invested in gender reviews (around GBP£5,000 each). In HECA, this is taking the form of an Oxfam International 'light-touch gender review' of the region's governance program as part of a wider gender and governance learning initiative 2016

- ٢٦ انظر: Oxfam Strategic Plan 2014-2019
- ٢٧ انظر: Oxfam Australia *Gender Justice Result 2.1 TLWR* MEAL Framework, FINAL
- ٢٨ في السياقات حيث الجماعات المسلحة / المتشددة هي جزء متكامل ومقبول من عمليات صنع القرار الرسمية مثلا، تلعب الجهات الفاعلة غير الحكومية دورا قويا ومشروعا في الطريقة التي تصاغ بها السياسات، ويوفر بها الأمن وتجمع من خلالها الضرائب وتقدم عبرها الخدمات. لذا يحتاج تحليلنا للقوة في سياق القيادة التحويلية من أجل حقوق النساء ليجاد سبل مناسبة للسياق للاعتراف والتعامل بشكل آمن وفعال مع هذه الجهات الفاعلة الرئيسية في نفس الوقت الذي نسعى فيه لتحقيق رؤية طويلة الأجل حول كيفية تغيير هذه العلاقة على مر الزمن في خط متواز مع العمل على تعزيز قدرات الدولة.
- ٢٩ انظر: Wakefield, S. (forthcoming) *Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights*, for Oxfam America
- ٣٠ انظر: Oxfam Australia *Gender Justice Result 2.1 TLWR* MEL Framework, FINAL
- ٣١ انظر: Preventing Conflict, Transforming Justice, Securing the Peace. UN Security Council High Level Review of Resolution 1325
- ٣٢ انظر: Oxfam Australia *Gender Justice Result 2.1 TLWR* MEL Framework, FINAL
- ٣٣ انظر: Oxfam's Right to be Heard Framework; National Influencing Guidelines; Gender and Social Accountability: Ensuring Women's Inclusion in Citizen-led Programming related to Extractives Industries, and Increasing women's influence on decision making, and Gender Responsive Budgeting in development, OGB 2016
- ٣٤ انظر: Oxfam Australia *Gender Justice Result 2.1 TLWR* MEAL Framework, FINAL
- ٣٥ OGB's multi-country 'My Rights, My Voice,' 'Within and Without the State', and ACCRA, OGB's flagship

صورة الغلاف

سبتمبر 26: يوم إلغاء تجريم الإجهاض في أمريكا اللاتينية والكاريبي،
الحقوق القانونية للنساء في نيكاراغوا، صور للمشاركين في الحملة.
الصورة ل: تينكا داهسي / أوكسفام



OXFAM