

www.oxfam.org

Cover photo

The photo was taken in Andhra Pradesh

The late Mr. Rajendra Shaw/Oxfam



OXFAM

Published by Oxfam GB on behalf of Oxfam International under ISBN 978-1-78077-598-2 in May 2104.
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK© Oxfam International May 2014.
First printed 2014.



القيادة التحويلية لحقوق المرأة

دليل أوكسفام

فهم كيف تُحدث القيادة تغييراً
مستداماً من شأن تعزيز حقوق
المرأة والمساواة بين الجنسين
أوكسفام ٢٠١٤



OXFAM



جدول المحتويات

١	ملخص تنفيذي
٢	١. ما المقصود بالقيادة التحويلية لحقوق المرأة؟
٣	١,١ تعريف عدالة النوع الاجتماعي وحقوق المرأة
٤	١,٢ التغيير التحويلي والقوة
٥	١,٣ مشاركة المرأة السياسية والقيادة. القيادة التحويلية لحقوق المرأة.
٦	إطار منظمة Gender at Work "الجندر في العمل": جعل نظرية التغيير الخاصة لدينا بالقيادة التحويلية لحقوق المرأة واضحة.
٧	دمج القيادة التحويلية لحقوق المرأة في برامج.
٨	٢,١ كيف نطبق تحليل النوع الاجتماعي والقوة لبرامجنا في دعم القيادة التحويلية لحقوق المرأة؟ القيادة التحويلية لحقوق المرأة على المستوى المؤسسي.
٩	٤,١ تطبيق منهج القيادة التحويلية لحقوق المرأة في مؤسسة أوكسفام وشركائها.
١٠	٤,٢ تطبيق القيادة التحويلية لحقوق المرأة داخل المؤسسة: أدوات وأمثلة.
١١	٤,٣ تطوير القدرات للقيادة التحويلية لحقوق المرأة في المؤسسات الشريكة.
١٢	٥. الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم للقيادة التحويلية لحقوق المرأة.
١٣	٥,١ الرقابة والتقييم
١٤	٥,٢ أمثلة على المؤسسات الشريكة لأوكسفام التي تطبق الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم.
١٥	٦. إستنتاجات
١٦	مفردات
١٧	موارد
١٨	بيبليوغرافي
١٩	ملاحظات:

أعد هذا الدليل جانيت كلوستيرمان بالتعاون مع كليو سافير بتكليف من مجموعة أوكسفام للتغيير نحو عدالة النوع الاجتماعي. الشكر الخاص موصول لمؤسسة Gender at Work (genderatwork.org) ومنظمة CREA (<http://web.creaworld.org>) لتطويرهما للخلفية الفكرية التي على أساسها نشأ هذا الدليل، كما نود توجيه الشكر لهؤلاء الذين عملوا على مراجعة، وتحرير الدليل ولكل الذين ساهموا في هذا العمل. تم المشروع بالدعم المالي من الحكومة الكندية، وذلك من خلال الوكالة الكندية للتنمية الدولية (سيديا).



ملخص تنفيذي

يتطلب منا تبني منهج / أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة في برامجنا تدمج نتائج تحليل القوة والنوع الاجتماعي في كل مراحل البرنامج أو تصميم الإستراتيجية السياساتية والمتابعة والتقييم. وبغية الوصول لذلك، نحتاج لتطوير العناصر التالية:

- تحليل قوة النوع الاجتماعي الخاصة بسياق محدد في المراحل الأولى من تصميم البرنامج بحيث يتم إختبار أبعاد الهوية المتعددة، والتهميش وعلاقات النوع الاجتماعي المتعلقة بالقيادة.
- نظرية التغيير التي تقدم فهما مشتركاً واضحاً لما نريد تغييره وكيف. يجب أن تعالج نظرية التغيير السلطة والقيادة والقيم والمبادئ.
- الإستراتيجيات والأنشطة التي تعكس فهم ديناميكيات قوة النوع الاجتماعي الموجودة وكيف تؤثر هذه الديناميكيات على ممارسة القيادة وترفد بالمقترحات القوية لتحويلها.
- البرامج أو السياسات التي تشجع الناس على التفكير بالذات (وطرقهم في ممارسة القوة أو إظهار مبادئهم)، ونماذج القيادة الخاصة فيهم، والثقافة التنظيمية التي يعملون فيها.
- إستراتيجية المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم التي تراقب أو تتابع التغييرات الحاصلة في أشكال القوة والقيادة المختلفة، الإجراءات المرتبطة بكيفية حصول التغيير الدائم. تستند هذه الإستراتيجية إلى المبادئ التي تقيم وتحمي عمل شركائنا.

في سياق التزامها بتعزيز عدالة النوع الاجتماعي، تستثمر أوكسفام في أحد أساليب القيادة الجديدة المعروفة بالقيادة التحويلية لحقوق المرأة الذي يبدو غريباً للعديد من طواقمنا وشركائنا. ولهذا، يستكشف هذا الدليل مفهوم القيادة التحويلية لحقوق المرأة وكيف يرتبط بحقوق المرأة والعدالة الاجتماعية. ونستكشف في هذا الدليل ما يميز القيادة التحويلية من أشكال القيادة الأخرى وكيف يختلف التغيير عن التحول. كما يبين الدليل لماذا تعتبر القيادة التحويلية مهمة بالنسبة لأوكسفام وما الذي نحاول تحقيقه لتعزيزها. كما أنه ومن خلال إستكشافنا لما تعنيه القيادة التحويلية لحقوق المرأة عملياً، يظهر هذا الدليل كيف نطبقها في برامجنا ومنظماتنا.

يُنظر إلى هذا الدليل كمصدر يستنير فيه ويستلهم منه عمل طاقم أوكسفام والمؤسسات الشريكة حيث يمكن أعضاء أفراد الطاقم قراءته والتشاور بشأنه أو إستخدامه كأساس للنقاش مع النظراء أو المؤسسات الشريكة. والدليل متوفر للقراء الخارجيين المهتمين والمنظمات الأخرى المهتمة على موقع أوكسفام الإلكتروني. ويُرفق لهذا الدليل دليل تعلمي الكتروني سيكون متوفراً على موقع أوكسفام الإلكتروني.

سيساعدك هذا الدليل في فهم كيف تعرف أوكسفام القيادة التحويلية لحقوق المرأة كأسلوب وإستراتيجية للعدالة الاجتماعية. إن القيادة التحويلية لحقوق المرأة تتحدى وتحول علاقات وهيكلية القوة في كافة مظاهرها إلى بيئة مُمكنة للإمكانيات القيادية الكامنة لدى الأفراد، وتجسد مبادئ وقيم حقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، والمشاركة، والتشاور، واحترام كرامة جميع الناس، إضافةً إلى تيسير الجهود الجماعية لإحداث تحول في الكيانات التي تغيب فيها المساواة على مستوى البيت والمجتمع والمؤسسة الأكبر، وفي منظماتنا أيضاً.



نستكشف في هذا الدليل جميع مكونات برنامج أو سياسة القوة التحويلية لحقوق المرأة كي يمكنك تطبيقها مباشرة لعملك، كما نقدم أدوات مفيدة واستراتيجيات وحالات دراسية حول الممارسات الفضلى والروابط التي توصلك إليها.

كما تطلب القيادة التحويلية لحقوق المرأة تفكيراً تنظيمياً، فالهدف والقيم والمبادئ المتجذرة في القيادة التحويلية تُعتبر أساسية لرسالة أو كسفاًم. إن عدم ممارستنا لما نعظ يُشكل تفويتنا للفرص من قبلنا ويخاطر بمصداقيتنا كمنظمة حقوقية تتفحص كيف تؤثر القوة على حياتنا وعلاقاتنا وعمالنا المشترك.

مقدمة

"مزيداً من النساء اللواتي يعانين الفقر والتهميش سوف يشغلن مناصب رئيسة ذات قوة وتأثير في مجتمعاتهن ومنظما تهن التي تمارس القيادة التحويلية دعماً لحقوق المرأة".

يقدم هذا الدليل عرضاً شاملاً لأسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة مستهدفاً طاقم أوكسفام وشركاءها، وحلفاءها، وشبكاتنا، والقراء المهتمين. كما يقدم إجابات للأسئلة التالية:

- ما المقصود بالقيادة التحويلية لحقوق المرأة؟ ما التعريفات والمفاهيم والمبادئ التي يمكننا إستخدامها لوصفه؟
- لماذا أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة مهم؟ وما هو المبرر ونظرية التغيير خلفه؟ كيف يرتبط بعدالة النوع الإجتماعي وحقوق المرأة؟
- كيف يمكننا تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة؟ كيف يمكننا تطبيقه في برامجنا الخارجية، وفي السياسات، والأنشطة الإنسانية والحملات؟ كيف يمكننا تطبيقه داخلياً على مستوى أساليبنا الإدارية، والهياكل التنظيمية، والممارسات والسياسات؟ من يحتاج للمشاركة في تطبيق القيادة التحويلية لحقوق المرأة؟
- كيف يمكننا قياس أثر تبني أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة؟ وما نوع أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم الذي سننتهجه لهذا العمل؟

يشكل تطوير عدالة النوع الإجتماعي جوهر "هدف التغيير" في خطة أوكسفام الإستراتيجية للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٩. وتأكيداً لذلك تعمل أوكسفام على تعزيز سلسلة إستراتيجيات مرتبطة بهدف التغيير بما في ذلك بناء إئتلاف مع منظمات المجتمع المدني، وتدريب النساء اللواتي يواجهن الفقر "والمخاطرة" كي يفهمن حقوقهن ويبينن قدراتهن لقيادة والتأثير على صانعي القرار، إضافةً إلى تعزيز القيادة النسوية في مستويات عمل أوكسفام المختلفة. ستلعب القيادة التحويلية لحقوق المرأة دوراً رئيسياً في تطبيق هذه الإستراتيجيات وتطوير عدالة النوع الإجتماعي.

تتحدى القيادة التحويلية هياكل وأيدولوجيات تبرر وتغذي غياب المساواة بين الجنسين وغياب التوازنات في القوة، وتسعى لضمان إسهام أعمال القيادة لتحقيق المساواة، وحقوق الإنسان، والعدالة والسلام. كما تستثمر أوكسفام في بناء مهارات وخبرات وثقة طاقمها وطواقم المؤسسات الشريكة في إستخدام أسلوب القيادة التحويلية. نؤمن أن هذا سيعزز جميع مجالات عمل أوكسفام بما في ذلك برامجها التنموية طويلة الأمد والمناصرة وتنظيم الحملات والإستجابة للقضايا الإنسانية¹.

تعالج القيادة التحويلية التي هي قيادة من أجل التغيير المستدام المسببات الجذرية لعدم المساواة، وتعزيز هذا النمط من القيادة يعتبر مركزي في الخطة الإستراتيجية لأوكسفام للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٩. وعلى وجه التحديد تركز أوكسفام على القيادة التحويلية لحقوق المرأة حيث تعزز عدالة النوع الإجتماعي بتطوير مشاركة المرأة والقيادة.

إن القيادة التحويلية لحقوق المرأة هامة لعمل أوكسفام واستراتيجية يستنير بها عملنا. فمن جهة، تعمل القيادة التحويلية لحقوق المرأة على تحسين محتوى القيادة أو كيف يمارس الناس القيادة ومن الجهة الأخرى وبالتوازي بناء قدرات القيادة بغاية تحقيق أو تغيير شيئاً ما. فعلى سبيل المثال يُمكن أن نسعى لبناء قدرات القيادة لتعبئة المواطنين أو راسمي السياسات لإصلاح القوانين والسياسات التي لا تأخذ بالحسبان مساواة النوع الإجتماعي، أو أن نحول علاقات القوة بين الرجال والنساء على مستوى الأسرة أو السوق، أو الحكومة. ومن الأمثلة الأخرى أن نسعى لتعزيز مساحات أكبر تساعد في تحقيق أهداف عدالة النوع الإجتماعي.



Women conduct hygiene awareness training in Yemen
Wolfgang Gressmann/Oxfam

وأما القسم السادس، فيحوي إستنتاجات وملخصاً للنقاط الرئيسية، مصادر إضافية، مفردات، بليوغرافيا، ملاحظات حول النص، وقائمة مواد إضافية للقراءة، جميعها متوفرة في نهاية الدليل. وتعمل أوكسفام إلى جانب تطوير هذا الدليل على تطوير مساق الكتروني حول القيادة التحويلية لحقوق المرأة ليصبح في متناول الطاقم عبر موقعنا، سيغطي هذا المساق بعض المواضيع الرئيسية المقدمة في هذا الدليل، لكن بصورة أكثر عمقاً، كما يشمل حالات دراسية وتمارين وأمثلة من واقع عمل شركاء أوكسفام الذين يعملون في مجال القيادة التحويلية.

بشكل أعمق كيف يمكننا تطبيق تحليل النوع الاجتماعي والقوة في برامجنا الخاصة بالقيادة التحويلية لحقوق المرأة. نتفحص في القسم الرابع أسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظرنا ووجهة نظر مؤسساتنا مع التركيز على أدوات وتمارين محددة لدعم تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في مؤسسة كمؤسسة أوكسفام أو لدعم تطوير قدرات شركائنا في مجال القيادة التحويلية.

نركز في القسم الخامس على موضوع المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم حسب أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة.

ينقسم هذا الدليل إلى ستة أجزاء، ويبدأ الجزء الأول بتوضيح معنى عدالة النوع الاجتماعي وحقوق المرأة من حيث التعريف والممارسة حيث نستكشف مصطلح التغيير التحويلي وكيف نربطه بأشكال القوة المختلفة، ومن ثم نجمع المصطلحات الرئيسية لتقديم تعريف وتوضيح لما نعبه عند القول قيادة تحويلية لحقوق المرأة.

ندرس في القسم الثاني نظرية التغيير المرتبطة بمفهوم القيادة التحويلية لنبداً عملية إستكشاف كيف يمكن دمج القيادة التحويلية لحقوق المرأة في البرامج، واما في القسم الثالث، نغوص أكثر في أحد أوجه تصميم البرنامج، وندرس

ما المقصود بالقيادة التحويلية لحقوق المرأة؟

تعريف عدالة النوع الاجتماعي وحقوق المرأة.

العمل نحو عدالة النوع الاجتماعي يعني:

1. تحدي وتغيير البنى والمؤسسات والممارسات والعادات والمعايير والقيم والتوجهات والمعتقدات الموجودة التي تشكل عقبة أمام تحقيق حقوق المرأة وحقوق جميع الناس بغض النظر عن الهوية الجنسية. يتطلب هذا الأمر تعزيز القدرة: إمتلاك القوة والمعرفة كي تصبح قادراً على المطالبة بالحقوق.
2. ضمان مساءلة المؤسسات المسؤولة (قانونياً أو أخلاقياً) عن تقديم وضمان العدالة، وحماية المدنين، وضمان وحماية حقوق المواطن. وتشمل هذه المؤسسات الدولة والقضاء والمؤسسة الدينية والمجتمع والعائلة.
3. السعي لتحقيق الحرية من جميع أشكال العنف والتمييز المبني على أساس هوية النوع الاجتماعي والهوية الجنسية (مرأة، رجل، مثلية، مثلي، ثنائي الجنس، شاذ جنسياً، إنترسيكس، مغايرة الهوية الجنسية وخلاف ذلك). تأخذ أوكسفام في إعتبارها موضوع حقوق الإنسان، وإتفاقيه القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو) (١٩٧٩) وإعلان القضاء على التمييز ضد النساء (١٩٩٣)¹.

حقوق المرأة

تبرز اللامساواة بين الجنسين من عمليات التنشئة الاجتماعية والثقافية حيث تصنف الفتيات والنساء في المجتمعات الذكورية على انهن أقل قيمة، وأقل قوة، وأقل جذاباً من الناحية الاقتصادية، ولا يمكنهن لعب أدوار قيادية عامة، وانهن بحاجة للحماية والتوجيه، وخلاف ذلك. كما تبرز اللامساواة بين الجنسين من بعض أوجه الهوية مثل اعاقه، مرض الإيدز، التوجه الجنسي، الجنس، الطبقة والدين يدخل بالهوية الجنسية البيولوجية للناس ما ينتج عن ذلك اشكال متعددة للتمييز^١. ترى أوكسفام هذا الفكر الرجولي الإقصائي سبباً رئيسياً لإنتهاك الحق في المساواة. ونقر أنه ونتيجة للأسباب الواردة أعلاه، تنتمي النساء في معظم الأحيان إلى الطبقات المهمشة، وتحرم من الوصول إلى الموارد والعدالة والسلطة.

نؤمن أن التمييز والظلم الذي تواجهه المرأة هو سبب ونتيجة اللامساواة التي تؤدي للفقر. ولهذا نركز على القيادة التحويلية التي تطور مشاركة المرأة، ووصولها لمراكز القيادة والحقوق.

التغير التحويلي والقوة

إن تحقيق حقوق المرأة بالكامل تعتبر عملية إجتماعية إقتصادية وسياسية معقدة حيث تتطلب تغييرات متنوعة وإيجابية ومستدامة في السياسة والممارسات، وتخصيص الموارد، والإتجاهات والمعتقدات علاقات القوة. تستطيع هذه التغييرات مجتمعةً أن تقودنا إلى مجتمعات متحوّلة تستطيع فيها النساء والمجموعات الأخرى المهمشة تحقيق حقوقها بالكامل.

يعني التغير التحويلي تغييراً أساسياً ودائماً قادراً على تحدي اللامساواة البنيوية الموجودة، إنه أسلوب أو كسفاًم نحو التطوير والإستجابة للقضايا الإنسانية، ويتم تنقيحه وتطويره بشكل مستمر داخل إطار المؤسسة.

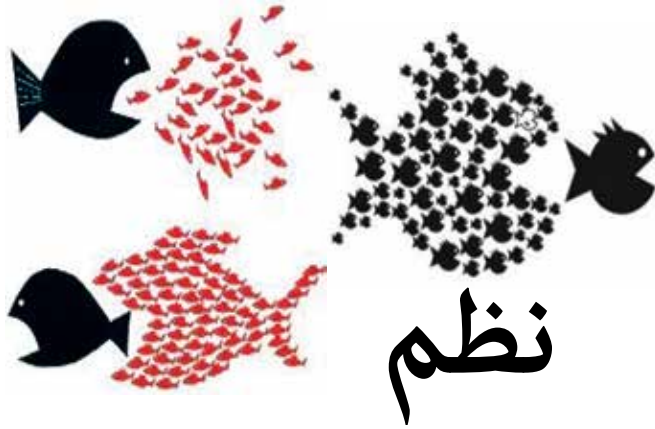
ويتطلب التغير التحويلي نقلات نوعية في علاقات القوة؛ فالقوة يمكن التعبير عنها بطرق مختلفة، والطريقة الأكثر شيوعاً هي القوة من أعلى التي يمارس فيها التأثير على الناس وأحياناً ما تكون مرتبطة بالطابع السلبي حيث يرافقها إستخدام القوة، أو القمع، أو الإرغام، أو التمييز، أو الإساءة، أو الفساد.

أولئك الذين يسيطرون على الموارد ويحتكرون صناعة القرار لديهم السلطة على أولئك الذين لا يتمتعون بهذه الإمتيازات. عندما يُحرم الناس من حقهم في الوصول إلى الموارد الهامة مثل الأرض، والرعاية الصحية، والتعليم، والوظائف، هذا الشكل من أشكال السلطة أو القوة يغذي غياب المساواة، واللاعادلة والفقير.

إن هذا الشكل من أشكال القوة يرتبط عادةً بالطريقة التي يفهم فيها الناس القيادة كعملية هرمية يستخدم فيها الشخص المرئي "القائد" سلطته/ها لجعل الناس تفكر وتصرف بالطريقة التي يريدها.

نشاط: ليس بالضرورة أن ينطوي هذا النشاط «القوة أو السلطة من أعلى» على نتائج سلبية. فكر بمثال تمارس فيه أنت أو شخص آخر القوة أو السلطة من أعلى ما يترك آثار سلبية على عملك. والآن فكر بمثال عندما يكون لهذا النهج من السلطة اثر إيجابي.

إذا كانت أو كسفاًم تسعى إلى تحقيق التغير التحويلي والقيادة التحويلية، يجب أن تستخدم القوة/ السلطة وتمارس بطرق أكثر تعاونية. فالسلطة التشاركية تبني قوة جماعية وتوجد أرضية عامة بين مجموعات المصالح المختلفة. تعتمد السلطة التشاركية على الدعم المتبادل، والتضامن والتعاون. كما تجمع مواهب ومعارف الأفراد لبناء جسور بين المصالح المختلفة بطريقة من شأنها تحويل أو تقليل الصراع وتعزيز العلاقات المتكافئة. يوضح الشكل الثاني القوة التشاركية من خلال رسم بياني بينما يوضح الشكل الثالث كيف أمط القيادة المتغيرة تحتضن عناصر القوة أو السلطة التشاركية مكان القوة أو السلطة من أعلى.



الشكل (٢): القوة / السلطة التشاركية التي مصدرها المل الجماعي

المصدر: مأخوذ من صور جوجيل

الشكل (١): مثال على القوة أو السلطة من أعلى

المصدر: www.powercube.net

القيادة التقليدية

مقابل

القيادة التعاونية

مكان العمل يتغير.. القيادة تتغير...المستقبل تعاوني



يؤمنون أن القوة تأتي من
مواقعهم في السلطة

1

يؤمنون بأن القوة العظم توجد
في الفريق التعاوني.



الحفاظ على ملكية
المعلومة

2

يتبادلون المعلومات والمعرفة بإنفتاح



يستمعون أحياناً لإقتراحات
وأفكار الآخرين

3

يشجعون مقترحات وأفكار
أعضاء الفريق



يعلنون عن الحل الموافق
عليه لفريقهم

4

يسرون عملية العصف
الذهني مع أعضاء الفريق



تخصيص الوقت والموارد فقط
عند الضرورة

5

تمكين فريقهم بالوقت
والموارد



الإلتزام بأدوار ومسؤوليات
محددة

6

السماح للأدوار والمسؤوليات
بالتطور والاختلاف



إطفاء الحريق والتركيز
على الأعرض

7

إظهار المسببات الجذرية
لل قضايا



مراجعة أداء الطاقم سنوياً
بناءً على سياسة الشركة

8

تقديم تغذية راجعة مباشرة
ومستمرة مرفقةً بالإرشاد الشخصي



الشكل (3): كيف تتغير أنماط القيادة من سلطة عليا إلى سلطة تشاركية.
المصدر: شركة التدريب الريادي التعاوني. (www.collaborativelead.com)



القيادة التحويلية لحقوق المرأة

مشاركة المرأة السياسية والقيادة

ركز تطور القيادة النسوية تقليدياً على زيادة المشاركة السياسية للمرأة؛ وهذا يعتبر إستراتيجية هامة لوجود دليل يقترح أن زيادة مشاركة المرأة في الحياة السياسية والحياة العامة يعزز مكانتها في المجتمع. إن دخول المرأة للوظيفة العامة يشجع مشاركة سياسية أكبر لها ويحشد قاعدة نسوية أكبر لذلك. إنها تساعد في تغيير فهم الناس لمفهوم القائد وتحدي فكرة أن القيادة للرجال فقط. كما تعطي المرأة الثقة الكافية للتقديم لمواقع قيادية عامة^١.

إن العمل لتعزيز القيادة السياسية والعامة للمرأة يمكن أن لا يكون فعالاً في حال تجاهلنا السياق السياسي والبنوي الأوسع الذي تمارس فيه هذه القيادة والمصادر ذات الصلة غير الرسمية للقوة وصناعة القرار الناشطة في السياق ذاته. ويعود ذلك لوضع القيادة التقليدية غالباً في هياكل قوة موجودة، أكثرها عموماً القوالب الهرمية والإقصائية للقوة من أعلى، فالرجال لا زالوا يسيطرون على دوائر صناعة القرار في العالم، والقادة الذين يصبحون جزءاً من تلك البنى يُشجعون على إتباع سلوكيات القوة السائدة التي تضعهم في موقع يسامون فيه على مبادئهم ويكافئون مقابل ذلك. ولا بد من التأكيد هنا على أن ضمان وصول المرأة لمواقع رسمية فقط في السلطة لا يكفي^٢.

نشاط: فكر بالمرأة الأخيرة التي أتخذت مجموعة كنت أنت جزءاً منها قراراً جماعياً. كيف توصلت المجموعة للقرار؟ ما انماط القوة التي لاحظتها خلال عملية صناعة القرار (قوة من فوق، قوة تشاركية)؟ من كان يمتلك القوة بما فيها أشكال القوة الأقل وضوحاً أو غير الظاهرة؟ من لم يكن يمتلك القوة؟ هل كانت القوة النسبية للأفراد في المجموعة مرتبطة بهوياتهم (الرتبة، الموقع، الخبرة، النوع الاجتماعي وخلاف ذلك)؟

القوة من الداخل تعود لشعور الشخص بقيمة الذات، ومعرفة الذات، والثقة بالذات، والقناعة بما هو شرعي. ويشمل هذا النوع من القوة القدرة على الإقرار بالفروق الفردية مع إحترام الآخرين. كما تعود للقدرة على التخيل والحفاظ على الأمل^١.

ينبغي أن نتذكر أن القيادة ليست دائماً مرتبطة بموقع أو دور معين. يمكن أن تتجسد القيادة في لحظة، عمل أو سلوك، ويمكن لأي شخص أن يكون قائداً أو أن يتولى القيادة في وضع ما. يمكن أن تخيل القيادة كعملية يُؤكد فيها التعاون على المنافسة ويتم مشاركة القوة والأثر فيها بين أعضاء المجموعة حيث تتجسد فيها العملية التشاركية لصناعة القرار.

القادة الأفضل هم القادة الذين لا يلاحظ الناس وجودهم، ومن ثم هؤلاء الذين تفتخر بهم الناس وتمتدحهم، يليهم هؤلاء الذين تخشاهم الناس ومن ثم هؤلاء الذين يبنذونهم الناس^٢.



الشكل (٤): الممارسة القيادة النسوية

المصدر: سريلاثا باتليوالا (٢٠١٠، ص. ١٥)

تتطلب القيادة التحويلية تحليلاً لبنى القوة غير المتساوية (الرسمية وغير الرسمية) التي تقوض كرامة الناس، وتطورهم، وقدرتهم على القيادة. ومالم نسعى لإحداث تحول في السياق الثقافي والسياسي الذي نعزز فيه مساواة النوع الاجتماعي، يبقى خطر العنف القادة وإرتداداته المبنية على النوع الاجتماعي والهوية الجنسية قائمة. يجب علينا أن ندعم عمليات تحويل القوة من اعلى إلى القوة من أجل على مستوى الأفراد والمجتمعات في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية. إن القيادة التحويلية لحقوق المرأة تسعى لإحداث نقلة إجتماعية وثقافية وإقتصادية وسياسية من اجل تحقيق المساواة وحقوق الإنسان للجميع دون تمييز على أساس النوع الاجتماعي، أو الجنسية، أو أي شكل من أشكال الهوية. تعبئ القيادة التحويلية وتحترم جميع الناس وتسهل الطريق لهم كي يصبحوا قادة. وبناءً على ما سلف، نستخدم العناصر الأربعة الواردة في الألماسة لتطوير التعريف التالي للقيادة التحويلية لحقوق المرأة:

إن القيادة التحويلية لحقوق المرأة هي أسلوب واستراتيجية للعدالة الإجتماعية التي تتحدى وتنقل علاقات وبنى القوة (في مظاهرها المختلفة) إلى بيئة ممكنة للإمكانية الكامنة لدى الأفراد في أن يصبحوا قادة (الهدف).

إنها تجسد مبادئ وقيم حقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، والمشاركة، والتشاور والإحترام لكرامة جميع الناس. كما توجه القيادة التحويلية الآخرين لإحداث تغير جوهري، وتسهيل الجهود الجماعية لتحويل الكيانات غير المغيبة للمساواة سواء على مستوى البيت أو المجتمع أو ما هو أبعد من ذلك (ممارسة).

الذات

فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة أجريت أخيراً أن نظام الكوتة النسائية المستخدم لتأمين مواقع للنساء في الحكومات والمراكز القيادية الأخرى غير كافٍ، وأن نمط صناعة القرار داخل الدوائر (بالإجماع أو هرمي) يترك أثراً على طريقة وصول المرأة وتأثيرها في مراكز القوة.

توضح دراسة الحالة التالية في المربع (١) حاجة المرأة للتمكين والمعرفة بالقضايا السياسية ذات الصلة لتمكينهن من المشاركة بالأنشطة السياسية بفاعلية أكثر.

مربع (١): دراسة حالة: تطوير القيادة النسوية في غواتيمالا

وجد تقييم برنامج أوكسفام "إعلاء صوتها" المنفذ في غواتيمالا أن المشاركة والقيادة النسوية تحتاج إلى ما أبعد من زيادة عدد النساء المشاركات في عمليات صناعة القرار ليصبح لهذه المشاركة معنى ومضموناً. ركز برنامج "إعلاء صوتها" على تنامي الثقة السياسية والقدرة على التأثير لدى النساء الناشطات من خلال تحديد مراكز القوة، والتدقيق الإجتماعي، والإرشاد.

"نحتاج للتعليم السياسي، ودون ذلك نبدو عند الحوار معهم ومناقشة بعض القضايا مثل موازنات البلديات كمن يقفز من الطائرة دون مظلة.

وفي حال تحدثوا عن البنية التحتية، يجب أن يكون لدي معرفة بموضوع البنية التحتية، وفي حال تحدثوا عن الحقوق الإقليمية يجب أن يكون لدي معرفة في ذلك."

بيرثا زابيتا، إعلاء صوتها، غواتيمالا.

٢,٣,١ القيادة التحويلية لحقوق المرأة

تعرض سريلاثا باتليوالا (٢٠١٠، ص. ١٥) الألماسة التالية (الشكل ٤) حيث تدمج ٤ عناصر مصدرها جوهر القيادة التحويلية لحقوق المرأة.

تشكل العناصر الأربعة الموجودة في الألماسة الذات لأن التغير الإيجابي في أنماط القيادة لتعزيز مساواة النوع الاجتماعي يبدأ على مستوى الفرد. وهذا يعني أن تطبيق أسلوب واستراتيجية القيادة التحويلية لحقوق المرأة يبدأ بأنفسنا، يجب علينا العمل لتغيير أنفسنا كأفراد كي نصبح قادة أفضل نكافح من أجل مساواة النوع الاجتماعي^١.

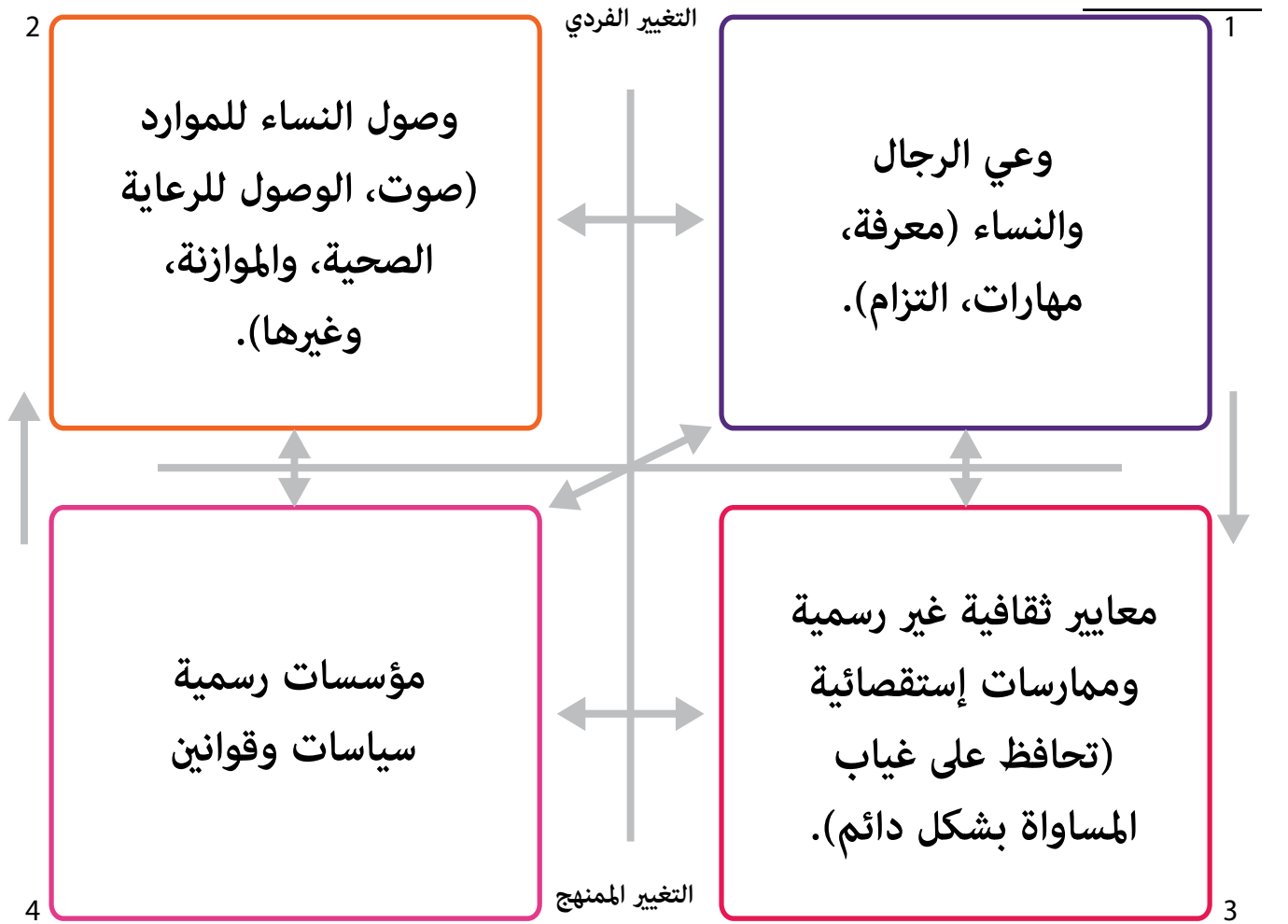
القوة تُشكل واحدة من عناصر هذه الألماسة، وتشكل القيم والمبادئ أساساً لسياسة وهدف القيادة وترجم لممارسة.

إطار عمل مؤسسة Gender at Work :

جعل نظريتنا حول القيادة التحويلية لحقوق المرأة واضحةً.

يُعتبر إطار عمل مؤسسة Gender at Work أحد أكثر الأدوات المفيدة لتحديد التغيير الذي تسعى مؤسسة أو كسفاً لتحقيقه من خلال أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة، حيث يميز هذا الإطار بين أربعة مجالات للتغيير المرتبط بالقوة والنوع الاجتماعي: الرسمي وغير الرسمي؛ والفردى والجماعى.

ورغم أن هذا الإطار لا يبين كيف يحصل التغيير، إلا أنه يساعد في تخطيط التدخلات ويمكن استخدامه لإجراء تحليل لقوة أو قيادة النوع الاجتماعى في السياق الذى يتم تطوير البرنامج أو المشروع فيه، ويمكن أن يستخدم أيضاً في تنفيذ تحليل داخلى للمؤسسات. تمثل الأسهام الواضحة في إطار العمل العلاقات بين المجالات الأربعة التى كل منها يؤثر على الآخر. ويبين الدليل أنه في حال القيام بعمل ما داخل المربعات المتعددة في وقت واحد، يحدث التغيير بشكل أسرع ويصبح أكثر إستدامة^٢.



الشكل (٥): إطار عمل Gender at Work تمثل الأسهام العلاقات الممكنة بين مجالات التغيير.

تشكل الأساس لصناعة القرار والعمل. ليس بالضرورة أن يكون العمق الثقافي مرئي. يوضح الشكل (٦) كيف الثقافة العميقة يمكن أن تكون غير مرئية وبنفس الوقت أساسية كالجزيء الأسفل من جبل الجليد الممتد تحت السطح.

التغيير في المجال الثالث من إطار العمل يتطلب عملية جماعية طويلة الأمد، وهذا يعني أنه أكثر من فرد عليه التأقلم وعكس التغيير مع مرور الوقت. كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن الثقافة والأيدولوجية يختلف من مكان لآخر ومن وقت لآخر. وبالتالي يبدو التغيير مختلف من مكان لآخر ويمكن أن يُعتبر مهماً في مجتمع محدد على العكس مما هو عليه في مجتمع آخر!

إن دراسة الحالة في المربع (٢) تُقدم مثالاً حول كيف يمكن استخدام إطار العمل هذا لفهم تعزيز حقوق المرأة لدعم العدالة الاقتصادية.

تمثل الأسهم الواضحة في إطار العمل العلاقات بين المجالات الأربعة التي كل منها يؤثر على الآخر. ويبين الدليل أنه في حال القيام بعمل ما داخل المربعات المتعددة في وقت واحد، يحدث التغيير بشكل أسرع ويصبح أكثر إستدامة^١.

الأمثلة التالية توضح أنواع التغيير التي تلائم كل مجال من مجالات إطار العمل:

١. التغيير الفردي غير الرسمي: يتحدث الرجال لأول مرة عن العنف ضد المرأة، ويصفونه بغير الشرعي.
 ٢. التغيير الفردي الرسمي: تتمكن النساء الوصول للأرض، وتتعلم كيف تزرع، وتزداد قدراتها لدعم نفسها وعائلتها.
 ٣. التغيير المنهجي غير الرسمي: يبدأ المجتمع بدعم مشاركة المرأة وتبوءها القيادة في المجالس المجتمعية.
 ٤. التغيير المنهجي الرسمي: تشريع جديد تتغير بموجبه القوانين كي تتمتع المرأة بحقوقها بالميراث ومقاضاة المعتدين على حقوقها.
- إن المجال الثالث من إطار عمل Gender at Work يرتبط بالبنية والثقافة الأعمق حيث أنه بهذه الدائرة الجماعية غير الرسمية التي نجد فيها القيم المفترضة وطرائق التفكير والعمل التي



الشكل (٦): الثقافة العميقة: المعايير الجماعية، القيم والسلوكيات الواقعة تحت السطح.

إن المجال الثالث من إطار عمل Gender at Work يرتبط بالبنية والثقافة الأعمق حيث أنه بهذه الدائرة الجماعية غير الرسمية التي نجد فيها القيم المفترضة وطرائق التفكير والعمل التي تشكل الأساس لصناعة القرار والعمل. ليس بالضرورة أن يكون العمق الثقافي مرئي. يوضح الشكل (٦) كيف الثقافة العميقة يمكن أن تكون غير مرئية وبنفس الوقت أساسية كالجزء الأسفل من جبل الجليد الممتد تحت السطح.

الشكل (٦): الثقافة العميقة: المعايير الجماعية، القيم والسلوكيات الواقعة تحت السطح.

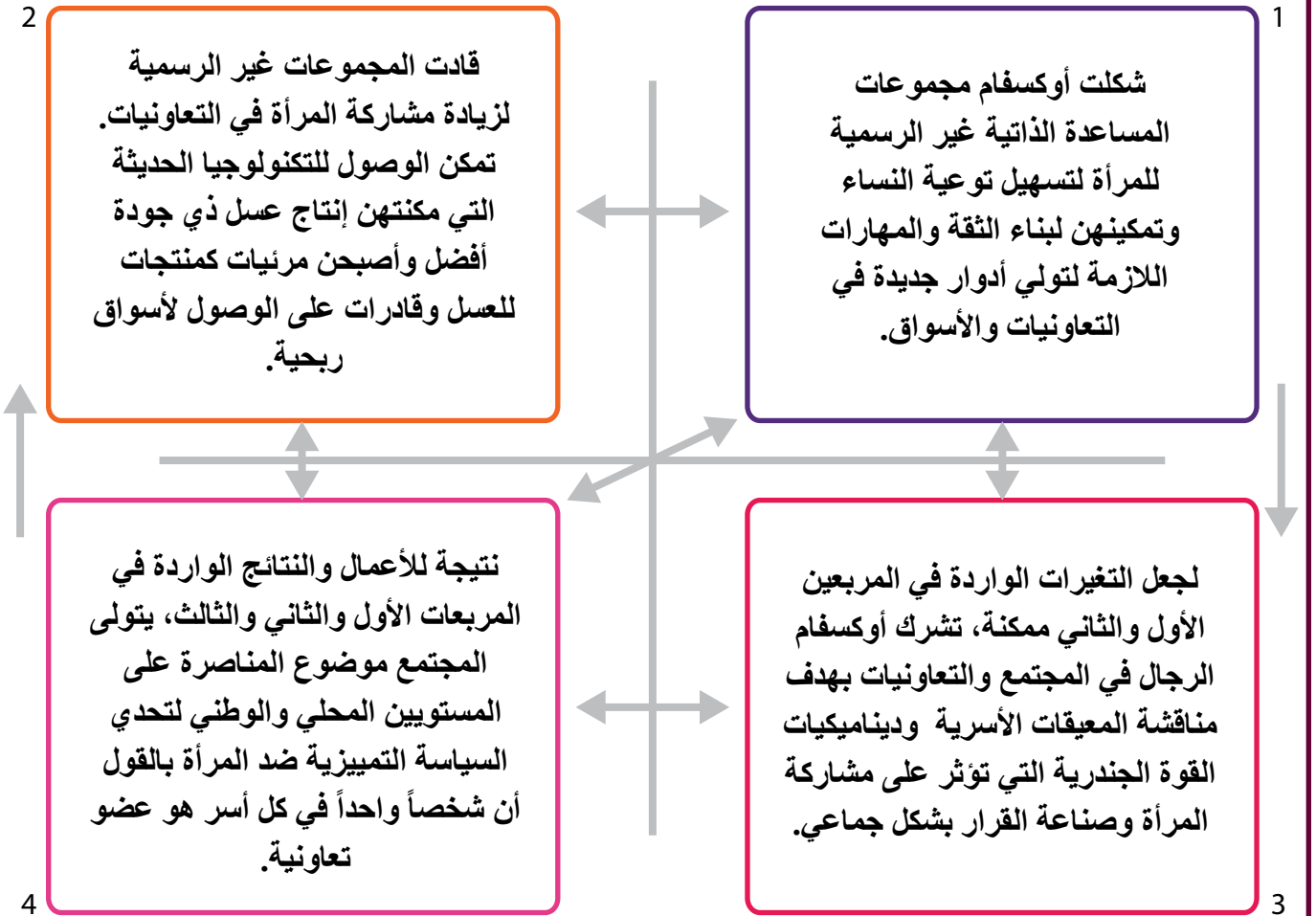


التغيير في المجال الثالث من إطار العمل يتطلب عملية جماعية طويلة الأمد، وهذا يعني أنه أكثر من فرد عليه التأقلم وعكس التغيير مع مرور الوقت. كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن الثقافة والأيدولوجية يختلف من مكان لآخر ومن وقت لآخر. وبالتالي يبدو التغيير مختلف من مكان لآخر ويمكن أن يُعتبر مهماً في مجتمع محدد على العكس مما هو عليه في مجتمع آخر!

إن دراسة الحالة في المربع (٢) تُقدم مثلاً حول كيف يمكن استخدام إطار العمل هذا لفهم تعزيز حقوق المرأة لدعم العدالة الاقتصادية.

المربع ٢: دراسة الحالة: استخدام إطار عمل Gender at Work لتحليل نتائج المشروع في إثيوبيا.

في إثيوبيا، دعمت مؤسسة أوكسفام مشروعاً بعنوان (العمل النسوي الجماعي في إثيوبيا) لتعزيز مشاركة وقيادة المرأة في التعاونيات الرسمية بهدف تحفيز إنخراط المرأة في الأسواق. وفي مرحلة تحليل المشكلة للمشروع، إتضحت حاجة النساء لمساحات خاصة لتطوير ثقتهم ومهاراتهن ليكون بمقدورهن تولى القيادة والإستفادة من مشاركتهن في التعاونيات. ونستخدم أدناه إطار عمل Gender at Work لتحليل أنشطة المشروع ولدراسة كيف تساهم هذه الأنشطة في أنواع التغيير المختلفة الموصوفة في كل مربع أو مجال من المجالات الأربعة.



Source: http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng_Ethiopia_lorez.pdf/٤٠٨٨٠١٢٨٤/Eng_Ethiopia_lorez.pdf

لفهم ديناميكيات القوة التي تؤثر على البرنامج أو المشروع، يمكن المدراء أن يستخدموا المربعات أو المجالات الأربعة من إطار عمل Gender at Work في تحليل القيادة المسيطرة والبارزة وعلاقات القوة في سياق البرنامج. وهذا يتطلب طرح الأسئلة التالية:

- من يمتلك القوة في هذا السياق؟ كيف تتحول القوة؟
- أي شكل من القوة هي: «القوة التشاركية»، القوة من أعلى، «القوة من الداخل»، القوة نحو؟

يشكل هذا التحليل الخطوة الأولى في تطوير نظرية التغيير. إن نظرية التغيير عبارة عن خارطة توضح أفكارنا حول كيف نحدث التغيير نحو هدف البرنامج أو المشروع. وفي القسم الثاني من هذا الدليل، سنركز على كيف نطبق القيادة التحويلية لحقوق المرأة في برنامجنا وعمل سياساتنا.

دمج القيادة التحويلية لحقوق المرأة في البرامج

١٣.١ كيف نطبق تحليل قوة النوع الإجتماعي على برامجنا دعماً للقيادة التحويلية لحقوق المرأة؟

عندما تطور مقترحاً أو سياسة، نحتاج لتحليل ديناميكيات النوع الإجتماعي والقوة الموجودة التي قد تؤثر على نتائج عملنا. هذا تحليل قوة النوع الإجتماعي الذي يجب أن يشرك الشركاء والمشاركين الذين يطبقون البرنامج أو المشروع. إنها عملية تشاركية يشترك فيها جميع الناس بمن فيهم الشركاء والحلفاء الذين يحاولون فهم القضايا الباطنية للقوة. نقدم في المربع الثالث بعض الأمثلة على أنواع الأسئلة التي تُطرح في تحليل قوة النوع الإجتماعي أثناء عملية تصميم البرنامج.

المربع ٣: دراسة تحليل قوة النوع الإجتماعي في تصميم البرنامج.

يعتبر تحليل قوة النوع الإجتماعي أداة هامة لدراسة كيف نضمن مشاركة النساء وتطورهن كقيادة في المشروع أو البرنامج.

كيف نزيد مشاركة المرأة في مشروعنا أو برنامجنا؟
تعني زيادة مشاركة المرأة ما هو أبعد من تمكين المرأة كي تكون حاضرة في الإجتماعات. يجب ان يكون لها مكانة متساوية في النقاشات. فعلى سبيل المثال، إذا شكلت المرأة أغلبية في الإجتماع، ربما لا تشعر بأنها قادرة على الوقوف أمام مالك مشهور أو قائد مجتمعي يتمتع بقدر من القوة أو السلطة.

هل تتمتع المرأة بالثقة والمهارات التي تحتاجها للمساهمة والتأثير في المناقشات والإتفاقات؟ هل تضمن البيئة المحيطة الإستماع لإسهامات المرأة وإحترامها؟

ما هي المخاطر التي تواجهها الناشطات والقيادات النسويات في هذا السياق؟ كيف يمكننا إدارتها في مشروعنا أو برنامجنا؟
العنف - والتهديد بالعنف يعتبر معيق رئيسي أمام مشاركة المرأة في صناعة القرار. فالناشطات والقيادات النسوية يواجهن مخاطر أمطاط عنف مختلفة (إقتصادية، جسدية، نفسية إجتماعية وبنوية) مصدرها هؤلاء الذين لا يريدون تحدي الوضع الراهن. يحتاج هذا الوضع لمعالجة واضحة في جميع أعمال البرامج والسياسات.



Ghida Anani, Programme Coordinator for KAFA. KAFA, which means "Enough" in Arabic, offers counseling to women at its office in Beirut.
David Snyder/Oxfam

٥. ما هي تعبيرات القوة المرئية في هذا الوضع أو المجتمع؟ ما هي تعبيرات القوة التي يمكن ان تكون غير مرئية؟ من يمارس القوة أو السلطة؟
٦. ما هي تعبيرات القوة التي نريد المشاركة فيها والسعي لإحداث تغيير في التدخلات التي نخططها؟ ما هي الإستراتيجيات التي ستستخدم لمعالجة العقبات ودعم القيادة التحويلية من أجل حقوق المرأة؟

المربع ٤ : تعريف الوصول للموارد والتحكم بها

الوصول للموارد يعني الحصول على فرصة لإستغلال موارد محددة لتلبية الإحتياجات والمصالح الشخصية والجماعية.

التحكم بالمصادر يعني وجود إمكانية دائمة لإستخدام الموارد عند الحاجة، وإتخاذ القرارات بشأنها (توبون كورال. ١٩٩٥، ص ٣٥-٦).

عند إجراء تحليل للقوة والنوع الإجتماعي، يجب عرض أي إفتراضات حول ديناميكية علاقات النوع الإجتماعي في سياق محدد كخطوة أولى ومن ثم فهم ديناميكيات القوة، خاصةً فيما يتعلق بممارسة القيادة. وبعد الإنتهاء من ذلك، نحلل البيئة التي سيطبق فيها البرنامج او استراتيجية المناصرة. يمكن أن نسترشد في عملية التحليل^١ بالأسئلة الستة التالية حول القيادة ومساواة النوع الإجتماعي:

١. كيف يبدو تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين الرجال والنساء في المجتمع او المجتمعات التي سيطبق بها البرنامج، او التي نسعى أن نحقق أثر سياستها فيها؟ ما الفرق بين أدوار الرجال والنساء؟
٢. هل يتمتع الرجال والنساء بنفس الإمكانات للوصول إلى والتحكم بالمصادر كالأرض والمياه والغذاء والأصول والتعليم والمعلومات والخدمات الصحية والأسواق والمال (إنظر شكل ٤)؟ ما الفرق بين الرجال والنساء بخصوص الوصول لتلك المصادر؟
٣. ما هي الإحتياجات العملية والمصالح الإستراتيجية للرجال والنساء؟ كيف تختلف هذه الإحتياجات والمصالح؟
٤. هل يتمتع الرجال والنساء بنفس صلاحيات صناعة القرار داخل العائلة، والمجتمع، والمؤسسات العامة؟ ما هي الفروقات في ذلك؟ من هي النساء اللواتي أو الرجال الذين يريدون المشاركة في التغيير التحويلي؟

يبرز الجزء الأكثر أهمية لتحليل النوع الاجتماعي والقوة لاحقاً.

حدد مسببات اللامساواة التي اكتشفتها واختبر إن كانت إفتراضاتك صحيحة أو بحاجة إلى تعديل. ومن ثم حدد القوى التي تعيق أو تمكن تحويل ممارسات القيادة الإستقصائية وغياب مساواة النوع الاجتماعي.

يمكن لهذا التحليل أن يوظف إطار عمل Gender at Work (إنظر شكل ٥) لتحليل كيف القيادة وإستخدام القوة والمعايير والمبادئ تلعب دوراً في كل مربع أو مجال. نقدم بعض الأمثلة من مربع (٥).

٥: إستخدام إطار عمل Gender at Work من أجل إستكشاف القوى الممكنة والقوى المعيقة.

يمكن إستخدام وجود قادة نسوية حساسة للنوع الاجتماعي في الوظيفة العامة كمثال على القوى الممكنة (القوة الإيجابية) لتحقيق حقوق المرأة (رسمية، غير رسمية، فردية، مربعات ١ و٤).

يمكن إستخدام قانون يحرم المرأة من حقها في الميراث كمثال على القوى المعيقة (قوة سلبية) (رسمية، منهجية، المربع ٤).

بعد الإنتهاء من تحليل قوة النوع الاجتماعي، تصبح قادراً على تحديد الأهداف المطلوبة لتحقيق التغيير طويل الأمد المرغوب فيه.

طرحك الأسئلة التالية يساعدك في تحديد الأهداف:

١. كيف يعرف هذا البرنامج أو استراتيجية المناصرة القيادة والتمكين؟
 ٢. هل يسعى البرنامج أو استراتيجية المناصرة لمعالجة قضايا القوة من أعلى، القوة من أجل، القوة التشاركية أو القوة من الداخل؟
 ٣. أي مربع أو مجال في إطار عمل Gender at Work سيعالجه البرنامج أو السياسة؟
- بعد تحديد ذلك، قرر ما هي الأنشطة التي سيشملها برنامجك أو استراتيجية المناصرة ومن ستستهدفه الأعمال التي ستنفذ؟ ولتبنى خطة عمل، تحتاج إلى أن تحدد أي المستويات أو المجالات الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية للتأثير أو التغيير وكيف سيؤثر البرنامج على النساء والرجال والمجموعات والبنى التي استهدفتها. تذكر أن العملية تشاركية وبالتالي من المهم جداً إشراك الشركاء، والحلفاء، والجهات المعنية الرئيسية في عملية التفكير وصناعة القرار في كل مرحلة.
- يُنصح بأن تؤخذ الأسئلة التالية بعين الإعتبار:
- ما نوع الأدوات التي ستحتاج إليها للتأثير على الناس أو البنية المجتمعية التي نريد تغييرها؟
 - ما هي الموارد (تمويل، وقت، مهارات، معرفة) التي سنحتاجها لتحدي القوى السلبية وتقليل المقاومة وتعزيز القوى الإيجابية التي من شأنها التأثير بفاعلية على المجموعات المستهدفة؟ كيف يمكننا الوصول إلى أو تطوير هذه الموارد في إطار عملنا؟



Leaders of grassroots organizations of Pampamarca, in Canas gathered to talk with the journalists visiting their community.
Celia Aldana/Oxfam

٣,٢ القيادة التحويلية لحقوق المرأة كأسلوب عبر قطاعي.

كما تتقاطع القيادة التحويلية لحقوق المرأة مع قضايا عدالة النوع الاجتماعي الأخرى كالعنف ضد المرأة، والعنف المبني على نوع الاجتماعي، والعناية في العمل، والحق في الصحة الجنسية والصحة الإنجابية.

يمكن تحليل كل قضية من هذه القضايا باستخدام عدسات النوع الاجتماعي وغياب المساواة، وذلك لإيمان أو كسفاً بأن علاقات قوة النوع الاجتماعي غير المتساوية تُشكل السبب الجذري للتحديات المختلفة التي تواجهها عدالة النوع الاجتماعي. لذا تعتبر تحولات القوة مركزية لعملائنا في موضوع العنف المبني على النوع الاجتماعي والعنف ضد المرأة. ولا بد من التنويه هنا إلى أن التغلب على أنماط العنف المذكورة يتطلب تحولات في معتقدات الفرد والمعتقدات الجماعية التي تتساقق معها وتجعلها مقبولة اجتماعياً. كما يجب أن تحصل هذه التحولات في إطار المؤسسات التي يقع على عاتقها توفير الحماية للمواطن من العنف، ولكنها على أرض الواقع تغذي العنف من خلال هيكلاتها وسياساتها. إن التغيير التحويلي سيتحدى إفتراضات السلطة الذكورية على المستوى الفردي والمستويات المؤسساتية.

إن الخطوات المختلفة الواردة هنا تشكل أساس نظرية التغيير لإستراتيجية المناصرة أو لبرنامجك. كما أن المؤشرات القابلة للقياس وتحديد أساليب جمع البيانات والإستهدافات لكل هدف تعتبر جزء رئيسي من نظرية عملية التغيير؛ وسيركز القسم الخامس من هذا الدليل على هذا الموضوع تحديداً بشكل أكبر. وأما في القسم التالي، سندرس كيف يمكن لأسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة أن تصبح إستراتيجية للتطوير التنظيمي والتغيير ضمن المستويات القيادية الداخلية لمؤسسة أو كسفاً وسياساتها وممارساتها.

مربع ٦: أهداف التغيير الستة لمؤسسة أو كسفاً

توضح الخطة الإستراتيجية لأوكسفاً (٢٠١٦-٢٠١٣) أهداف التغيير الستة التي وضعتها كما هو آت:

١. الحق في أن تُسمع.
٢. تطوير عدالة النوع الاجتماعي.
٣. إنقاذ حياة الناس الآن وفي المستقبل.
٤. غذاء مستدام.
٥. تقاسم الموارد الطبيعية بإنصاف؛ و
٦. توفير التمويل للتنمية والخدمات الأساسية العالمية.

قدمنا في المربع الثاني دراسة حالة حول التعاونيات النسوية في إثيوبيا. وفي نوضح كيف يمكن تطبيق تحليل قوة النوع الاجتماعي في أي مجال من مجالات عملنا (من العدالة الإقتصادية حتى الإستجابة الإنسانية)، نطبق في النشاط التالي تحليل قوة النوع الاجتماعي على هذه الحالة.

نشاط

بناءً على دراسة الحالة في إثيوبيا (مربع ٢)، تخيل كيف تُمارس أنواع القوة المختلفة (القوة من اعلى، القوة من الداخل، القوة التشاركية، القوة من أجل) في كل مجال من مجالات إطار عمل Gender at Work. ما هي قضايا القوة الرئيسية التي تواجهها المرأة في كل مجال من تلك المجالات؟

بعض الإجابات المحتملة:

المجال الأول: تفتقر النساء للتنظيم (القوة التشاركية)، الثقة بالذات (القوة من الداخل) والمهارات والمعرفة (القوة من أجل).

المجال الثاني: تفتقر النساء للمعرفة (القوة من أجل) ولا بد من تغيير التقسيم التقليدي للأدوار لتبرز كمنتجة ومشاركة في الأسواق الأخرى (القوة من الداخل).

المجال الثالث: يجب أن يشترك الرجال لتغيير المعايير والقيم على مستوى الأسرة والتعاونيات (القوة من أجل والقوة من الداخل). بدأت النساء تشارك في الفضاءات التي لم تشارك بها من قبل (القوة من أجل والقوة من الداخل). كما شاركن في صناعة القرار الجماعي (القوة التشاركية)، وهذا ما لم يكن متوفراً في السابق.

المجال (٤): يشير العمل الذي يهدف إلى تغيير السياسة المقيدة إلى أن النساء (وربما الرجال) تمتلك القوة للتنظيم وكان لديهن القدرة على التأثير الجماعي من خلال تغيير القانون.

القيادة التحويلية لحقوق المرأة على

المستوى التنظيمي

٤، تطبيق أسلوب القيادة التحويلية داخل مؤسسة أوكسفام والمؤسسات الشريكة لها

مربع ٧: مدونة السلوك الخاصة بطاقم أوكسفام.

يلتزم طاقم أوكسفام بتوقيع مدونة السلوك الخاصة بمؤسسة أوكسفام والتي تنص كالتالي: «سأعامل جميع الناس بإحترام وكرامة وأمانع أي شكل من أشكال المضايقة أو التمييز أو التخويف أو الإستغلال. كما سأعمل من أجل توفير بيئة عمل تتميز بالإحترام المتبادل، والنزاهة، والكرامة وعدم التمييز، إضافةً إلى ضمان سلوك وعلاقات خالية من الإستغلال، أو الإساءة، أو الفساد بأي شكل من الأشكال. سأحترم حقوق جميع الناس بما فيها حقوق الأطفال وسوف لا أشارك في أي شكل من أشكال الإساءة أو الإستغلال الجنسي للأطفال (كما هو مبين في سياسة حماية الطفل في البلد) أو لأي شخص مهما كان عمره/ها. (أوكسفام ٢٠١٢، ص ١).

٣. عندما لا تشير أوكسفام موضوع عدالة النوع الإجتماعي في داخلها، تضع سمعتها كمؤسسة مبنية على نهج حقوق الإنسان في خطر. إنها كمؤسسة تضع حقوق المرأة في قلب عملها، تلتزم بإيجاد بيئة آمنة، وداعمة، وشمولية لجميع أعضاء طاقمها لمعالجة التمييز المبني على النوع الإجتماعي وعدم المساواة والمضايقة في مكان العمل.

يوجد عدة مؤسسات تغذي عدم المساواة بين الجنسين في سياساتها وممارساتها الداخلية وعلاقتها مع الجهات الخارجية. وتفضل هذه المؤسسات ذلك إما عن وعي أو عدم وعي. ومن الأمثلة على ذلك عدم تمثيل المرأة بشكل كافٍ في صناعة القرار، والمراكز الوظيفية، والمقاومة داخل الأنظمة والمستويات التنظيمية كي لا تصبح شمولية ومساءلة بخصوص قضايا المرأة ومجموعات الهويات الأخرى. إن التمييز المبني على النوع الإجتماعي يساهم في عدم المساواة والفرص غير المتكافئة في الترقية والتطوير المهني. يقدم أسلوب القيادة التحويلية أداة يمكن الطاقم والقيادة إستخدامها في تحليل ومعالجة علاقات قوة النوع الإجتماعي داخل إطار المؤسسة.

توضح إستراتيجية أوكسفام للسنوات (٢٠١٣-٢٠١٩) أن جزءاً من عملها يتضمن تأكيد المؤسسات نفسها والسياسات التي تعمل فيها مفتوحة وآمنة حيث يستطيع القادة أخذ الخيارات التي تغطي حقوق وإحتياجات المرأة. وينطبق هذا المر على مؤسسة أوكسفام نفسها؛ فهي تعزز الأسلوب التحويلي للقيادة على المستوى الداخلي وتراجع مدى فعاليتها في تطوير هذا الأسلوب. تعتبر أهداف وقيم ومبادئ القيادة التحويلية أساسية لمؤسسة أوكسفام كونها مؤسسة مبنية على المنهج الحقوقي. إن عمل أوكسفام الداخلي على القيادة التحويلية يُسهل ويكمل عملنا المخصص لحقوق المرأة وعملنا من أجل دمج قضايا النوع الإجتماعي في ذلك تعزيز لمؤسسة أوكسفام والمؤسسات الشريكة التي نعمل معها. فهي تسعى على وجه التحديد من أجل التغلب على العقبات والمقاومة التي تعيق تبني وجهة نظر النوع الإجتماعي في كافة مجالات عمل المؤسسة. وتوضح مدونة السلوك لأوكسفام المبادئ المرتبطة بالقيادة التحويلية كما هو مبين في المربع (٧) التالي.

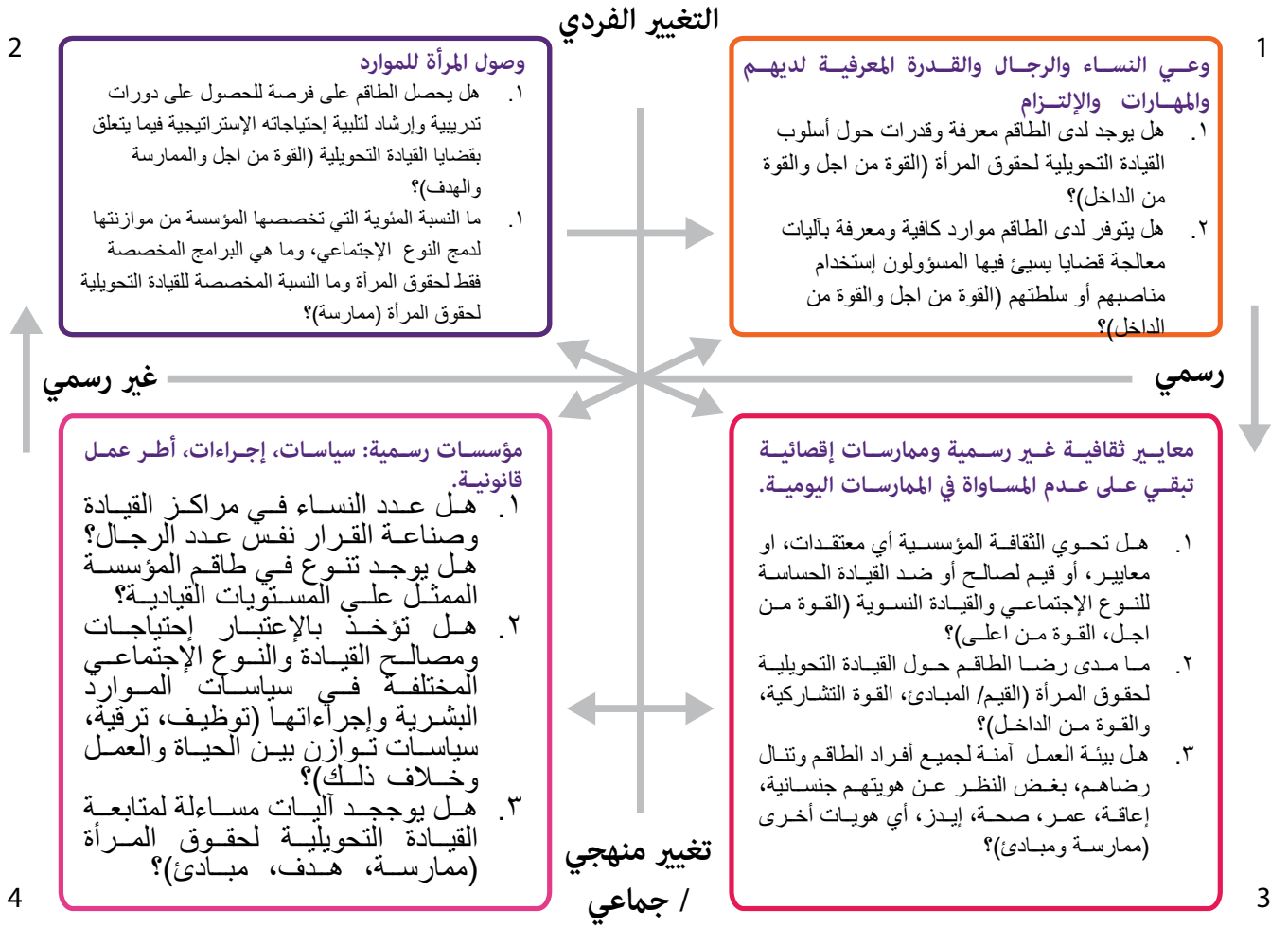
إن المؤسسة التي تطبق أسلوب القيادة التحويلية في ممارساتها الداخلية تكون جاهزة بشكل أفضل لتصميم البرامج الخاصة بعدالة النوع الإجتماعي للأسباب التالية:

١. التحيزات الشخصية والمعتقدات العميقة حول هوية النوع الإجتماعي يمكنها الحد من من تحليل أو تصميم برنامج أو سياسة. فعلى سبيل المثال، إذا كان مختص في السياسات يؤمن أن المرأة وحدها هي الضحية وليست معتدية في أوضاع الصراع، فإن السياسات التي تعزز المصالحة يمكن أن تفشل في إحتواء النساء اللواتي يشاركن في الصراع وبالتالي يصعب تحقيق السلام المستدام.
٢. عندما تكون القيادة غير تحويلية وغير شمولية، ربما تقصي بعض الأصوات من عملية صناعة القرار. يتميز طاقم أوكسفام بتنوعه من حيث الخبرة والخلفية؛ فعملنا يكون أكثر قوةً عندما تدمج الأصوات والآراء جميعها حيثما أمكن.

٤,٢ تطبيق أسلوب القيادة التحويلية داخل المؤسسة : أدوات وأمثلة .

يمكن لمؤسسة ترغب إجراء مراجعة ذاتية حول أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة أن تستخدم نفس العملية التحليلية كما وصفناها على مستوى البرنامج في القسم الثالث من هذا الدليل. يستخدم الشكل (٧) إطار عمل Gender at Work ومفاهيم من ألماسة القيادة النسوية لوضع سلسلة أسئلة يمكن للمؤسسات أن تستخدمها لإستكشاف القيادة التحويلية على المستوى الداخلي. يمكن إستخدام القائمة التالية كقائمة تحقق لكنها ليست نهائية، فبعض المؤشرات ربما تكون أكثر ذي صلة في بعض المؤسسات من غيرها.

يمكن لهذا التحليل لقوة النوع الإجتماعي على المستوى التنظيمي الداخلي أن يؤسس لتحديد خطة عمل القيادة التحويلية لحقوق المرأة. يجب ان تأخذ خطة العمل بالحسبان العوامل الإيجابية والسلبية التي قد تؤثر على التغيير. كما يجب أن تفصل الموارد والأدوات المطلوبة للتنفيذ، إضافةً إلى دمج مؤشرات قابلة للقياس لتقييم الفعالية. وهذا بدوره يشكل أساساً لنظرية المؤسسة حول التغيير نحو بيئة عمل شمولية تتضح فيها المساواة بين الجنسين وتُمارس فيها القيادة لصالح الجميع.



شكل ٧: إستخدام إطار عمل Gender at Work لإجراء تحليل تنظيمي داخلي لأسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة^١

يمكن لهذا التحليل لقوة النوع الاجتماعي على المستوى التنظيمي الداخلي أن يؤسس لتحديد خطة عمل القيادة التحويلية لحقوق المرأة. يجب ان تأخذ خطة العمل بالحسبان العوامل الإيجابية والسلبية التي قد تؤثر على التغيير. كما يجب أن تفصل الموارد والأدوات المطلوبة للتنفيذ، إضافةً إلى دمج مؤشرات قابلة للقياس لتقييم الفعالية. وهذا بدوره يشكل أساساً لنظرية المؤسسة حول التغيير نحو بيئة عمل شمولية تتضح فيها المساواة بين الجنسين وتُمارس فيها القيادة لصالح الجميع.

جدول ١: تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة على المستوى الداخلي : مثال على خطة عمل تنظيمية:

قيمة	تمكين	تعاطف	علاقات أفقية
ماذا علينا أن نفعل كي نُحدث تغييراً؟	إجراء تحليل القوة في المؤسسة ككل، وتعزيز إحترام الذات في مكان العمل، وخصص الوقت اللازم واضح البرامج بشكل جماعي.	كن حذراً في الإتصال، وعي كيف تدير الضغط، وادمج التعاطف على شكل كفاءة في مراجعة أداء طاقم العمل، واعمل أكثر على مفهوم التعاطف.	ادرس حالة دائرة الإتصال (كممارسة جيدة). وعزز عمل المشروع وتناوب الأدوار (قائد/ فريق فني)، إضافةً إلى الشفافية في الإتصال وصناعة القرار.
من سيكون مسؤولاً عن تسهيل التغيير؟	المستوى الفردي أشخاص مسؤولون لديهم سلطة من اعلى.	كل شخص (قوة داخلية) مدراء الطواقم (القوة/ السلطة من أعلى).	مدير دائرة الإتصال (تصميم) مع موافقة صناع القرار الرئيسيين).
من هم الآخرون الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تطبيق التغيير؟	المجلس	المشروع الحالي حول إدارة الأداء.	جميع أعضاء الفريق. علينا ان نعمل من أجل التغيير معاً مع دعم القيادة.
ما العوامل التي قد تؤثر سلباً؟	قادة تقاوم التغيير، غياب ثقافة المساءلة، غياب تعزيز عملية صناعة القرار.	الضغط، حجم العمل، ظروف العمل، التحدي المؤسسي للطواقم المنهك بسبب التغييرات والتعديلات المؤسساتية.	مقاومة التغيير لقلة المرونة، تغير الأدوار، التغيير عملية طويلة الأمد دون نتائج سريعة، قلة القدرات الفنية في الأدوار الجديدة.
كيف يمكننا الحد من العوامل الجديدة؟	تعزيز التواصل والتعاون بين العاملين في أوكسفام وتطوير بناء القدرات للقادة والمدراء ودمج عناصر المساءلة في نظام الرقابة.	إدارة الوقت بشكل أفضل (التمكين في العمل ووضوح الأدوار والمسؤوليات)، العناية ببيئة المؤسسة (مزيداً من استراحات تناول القهوة، أنشطة غير رسمية).	زيادة إمكانية الوصول للمدراء، ودعم الفريق، وبناء قدرات الفريق أفقياً، ووضع رؤية طويلة الأمد.

تطوير القدرات في مجال القيادة التحويلية لحقوق المرأة في المؤسسات الشريكة

تطالب أحياناً المنظمات الشريكة أوكسفام بتزويدها بأدوات وتدريبات لتعزيز قدرتها التنظيمية الداخلية للعمل على القيادة من أجل حقوق المرأة. وإحدى الطرق التي يمكن أوكسفام من خلالها دعم أو تلبية هذا الطلب هي تسهيل عمليات التغيير التنظيمية مع الشركاء لتحسين القيادة التحويلية لحقوق المرأة.

- تتوفر موارد ممتازة كثيرة لدعم تحليل والتدريب على قضايا القوة والقيادة. ويحوي القسم الأخير من هذه الوثيقة بعض أهم تلك الموارد. ويمكن المؤسسات التي تسعى لتطوير قدرتها في العمل بأسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة الإستفادة من الموارد التالية:
- طورت منظمة CREA الحقوقية النسوية^١ رزمة لدعم المنظمات والحركات التي ترغب في العمل بإستخدام أسلوب القيادة النسوية التحويلية^٢. وتحوي الرزمة مجموعة أنشطة عملية للتدريب والنقاش حول عناصر الألماسة الأربعة الواردة في قسم (١) أعلاه، ومرفق فيها ورقة مفاهيم حول القيادة النسوية التحويلية^٣.
 - ومصدر هام آخر دليل أنتجته شراكة التعلم النسوية بالتعاون مع منظمات حقوقية نسوية عديدة تحت عنوان «نحو خيارات». وهو عبارة عن دليل تدريبي حول القيادة النسوية، ونُشر في ١٩ لغة مختلفة ويركز على المنظمات الأهلية^٤

المتابعة والتقييم، المساواة والتعلم لأسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة MEAL

١-٥ المتابعة والتقييم

في حزيران ٢٠١٣، شارك طاقم أوكسفام وشركاؤها، وخبراء آخرون في لقاء تعليمي حول أسلوب المتابعة والتقييم والتعلم والمساءلة. واقترح المشاركون مجموعة مبادئ مفيدة لأسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، وخرجوا بمجموعة من التوصيات أهمها:

١. يجب تصميم هذا الأسلوب بالتشارك مع المشاركين في المشروع والشركاء وطاقم أوكسفام حيث عملية التصميم يجب أن تتوخى الأمور التالية:

- استخدام أدوات وأساليب تشاركية تكشف علاقات القوة والنوع الاجتماعي.
- إزالة جميع الحواجز التي تعترض المشاركة، كأعباء الرعاية الواقعة على عاتق المرأة.
- ضمان تحليل متواصل للمخاطرة.
- مراجعة الأدلة التي يظهرها أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم والإتفاق على الإستنتاجات.
- الإقرار بالحاجة لوقت كافٍ لبناء الثقة والفهم.
- ضمان مستويات مختلفة من المساءلة وتأكيدها كمستويات هامة وقيمة، كإستخدام آليات التغذية الراجعة على سبيل المثال.

رغم ان هذا النشاط يأتي في القسم الأخير من هذا الدليل، يجب ان لا نعتبره النشاط الخير في برنامج أو مشروع. إن تطوير أنشطة أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم للقيادة التحويلية لحقوق المرأة يبدأ مع تطوير نظرية التغيير، وهذا ما يجب عمله في بداية المبادرة كما أدرجنا اعلاه حيث تشمل العملية إستكشاف الإفتراضات الأساسية، وتحليل السياق من منظور النوع الاجتماعي، وفهم المسببات المحتملة لعدم المساواة والإختلاف في القوة، وتحديد العوامل الممكنة والمعيقة، وتحديد أهداف وانشطة البرنامج.

وكي تضع أساساً قوياً لأنشطة المتابعة والتقييم، يجب ان تضمن مرحلة التخطيط وتطوير نظرية التغيير وقتاً كافياً ومشاركة جميع الشركاء. كما يجب ان تتجنب نظرية التغيير المبالغة في تبسيط الأمور، وتحدد المنعطفات الفارقة، إضافةً إلى دور أوكسفام في العملية. كل هذا يشكل أساساً لتطوير إستراتيجية المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم.

يبدو قياس أبعاد قوة اللامساواة بين الجنسين معقداً، وقد تحتاج مبادرات المناصرة والبرامج لإعادة تصميم لقياس وتقييم خطوات العملية نحو التحول وليس التركيز فقط على النتائج النهائية. تتميز معظم برامج ومبادرات المناصرة لأوكسفام بإطار زمني قصير للتنفيذ. وربما من الأنسب الحديث عن كيف يساهم عمل أوكسفام في تغيير المعايير والسلوك (بدلاً من طلب دليل على تغيير المعيار أو السلوك نفسه). إن هذا الأسلوب من شأنه تعزيز تحليلنا ونظرية التغيير^٢.

يقر الأسلوب التحويلي بجميع المساهمات بغض النظر عن حجمها كخطوات في العملية التحويلية وضرورة وضع المرأة برامج عمليات^٣ صناعة القرار الخاصة بها بنفسها.

٣. يجب ان يدعم هذا الأسلوب تطوير القدرات المؤسسية الداخلية، وعلى وجه التحديد يحتا لأن:

- يقر بأن العمليات التقييمية تحتاج لمجموعة مهارات مثل مهارات التيسير، والإصغاء والتوعية الذاتية^١

٥-٢ بعض الأمثلة على فروع أوكسفام الذين يطبقون أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم النسوي؛

كي تتابع وتقيم مبادرات أسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة معتمداً على البرنامج والسياسة، تحتاج إلى معلومات حول عناصر الأمانة (شكل ٤) والمجالات الأربعة لإطار عمل Gender at Work، وهذا ينطبق على البرنامج الخارجي وعمل السياسة، كما عليك التركيز على تغيير الثقافة المؤسسية الداخلية. وإطار عمل أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم قد يطرح الأسئلة التالية:

- هل حددت أي تغييرات في علاقات القوة القائمة؟ هل يمكنك تحديد أي أمثلة حيث تصبح القوة من أعلى قوة تشاركية أو قوة من اجل؟
- ما نوع قيم ومبادئ القيادة التحويلية التي عاجها البرنامج ضمن أنشطته؟
- هل انضح أي نوع من انواع التغيير على المستويات الهيكلية العميقة؟
- ما المثل الجيد عن القيادة التحويلية لعدالة النوع الإجتماعي في المجتمع الذي تعمل فيه؟
- هل تستطيع تحديد نتائج غير متوقعة (إيجابية أو سلبية) للتدخلات؟ ما نوع تلك النتائج؟ ماذا يمكننا ان نتعلم من ذلك؟

استخدمت أوكسفام أسلوب التغيير الأكثر اهمية لتطبيق أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم في سياق برامج حقوق المرأة ودمج النوع الإجتماعي (شكل ٨). يمكن استخدام أسلوب التغيير الأكثر أهمية للتفكير حول التغيير داخل المؤسسة، أو المجتمع أو على مستوى المشاركين الأفراد في البرنامج.

• المرونة والقدرة على التكيف والإستجابة لأن النتائج المتوقعة والمؤشرات ذات العلاقة ستتغير حسب إستجابة الناس والمؤسسات للتغيير.

• يجب أن يقر أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم بأبعاد القوة فنتاج المعرفة وتأكيد التعلم:

• إن إنتاج المعرفة سياسي ومتداخل مع علاقات القوة.

• تعلم ما يحدث خلال العملية وما يجري مع المعلومات التي يتم جمعها.

• يجب أن يكون هذا الأسلوب لصالح التعلم الجماعي والمستجيب.

• إن التغيير وفهم التغيير يتطلب وقتاً واستثماراً.

• يجب أن يحاول هذا الأسلوب إنتاج المعرفة بطريقة تُقر بعلاقات القوة والنوع الإجتماعي وكيف تتغير هذه العلاقات ولماذا.

• المعرفة والقيم ثقافية وإجتماعية وقد تكون مؤقتة.

• يجب ان يضمن هذا الأسلوب تبادل المعلومات والإستفادة من التغذية الراجعة في العمليات والعمل المستقبلي.

• يجب أن تُستخدم المعرفة من الناس الذي ينتجونها ويمتلكونها ويتشاركون فيها.

١. يحتاج أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم أن يأخذ التعقيد بالحسبان على سبيل المثال من خلال ما يلي:

• الإقرار بالتعقيد، ومتابعة الآثار السلبية والتقاطها، والمقاومة، وردود الفعل، والنتائج غير المتوقعة.

• الإقرار أن عمليات التغيير التحويلية تمر بفترات يكون فيها ارتدادات.

٢. يجب ان يستخدم أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم منهجيات محددة مثل:

• إستخدام المنهج الكمي والنوعي (أسلوب التغيير الأكثر أهمية أو حصاد الناتج).

• إستخدام أساليب تقييم الإسهام لا صفة العزو «لهذه الجهة أو تلك».



لا زال أسلوب المتابعة والتقييم واسلوب القيادة التحويلية في أوكسفام في مرحلتها الأولية، وسنعمل مستقبلاً على تطوير عناصر المساءلة والتعلم في هذا العمل. وبينما تستمر أوكسفام باستثمارها في أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، نركز على ضمان أن عملنا ذي صلة وفعال. وسيستمر توثيق الخبرات المفيدة والدروس المستفادة ومشاركتها داخل أوكسفام للمساهمة في المعرفة المتنامية حول ما يفيد في تطوير القيادة التحويلية لحقوق المرأة.

خلال تجريب هذا الأسلوب، تعلمنا أنه ثمة أمر هام للمشاركين أو المقيم إيجاد روابط بين التغييرات التي حددت على أنها بالغة الأهمية ونظرية التغيير. في حال عدم إنعكاس التغييرات المحددة على أنها الأكثر أهمية في أي مكان في نظرية التغيير، نستنتج أن نظريتنا للتغيير تفتقد بعض الأوجه الهامة أو أن نتائج تدخلنا مختلفة عن النتائج التي توقعناها.

كما تعلمنا أن تطبيق أساليب رواية القصة يتطلب موارد بشرية ومالية كافية، إضافةً إلى وقت وقدرة للكتابة والمقابلة.¹ برنامج «أمل»² لأوكسفام يجرب أداة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم كأداة جديدة³. يهدف البرنامج إلى تمكين النساء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بمن فيهن المهمشات للمشاركة في وممارسة القيادة على جميع مستويات صناعة القرار، والتحكم بحياتهن، وضمان احتياجاتهن وحقوقهن في هياكل الحكم الموجودة والأخذ بالظهور.

تستخدم الأداة العناصر الأربعة لألماسة القيادة التحويلية، وطورت مجموعة من المؤشرات التي سيتم قياسها على المستوى المؤسسي (بواسطة أوكسفام وشركاؤها).

المؤشرات التالية عينة مأخوذة من هذه الأداة:

القوة

- مستوى المعرفة لأبعاد وأوجه القوة المختلفة في مؤسستك.
- مبادئ وقيم وجود آليات / عمليات / مهارات تُمكن المرأة لتحقيق توازن في مجالات حياتهن المختلفة (الشخصية والمهنية). ممارسة
- وجود تحليل لتقدم ونكسات المؤسسة.
- وجود سياسات وآليات ديمقراطية وشفافة وقابلة للمساءلة لتخصيص موارد مالية.

الذات

- وجود دعم منظم للتعامل مع قضايا الشخصية والتوازن العاطفي واحترام الذات.
- ومصدر مفيد آخر يشمل قوة منظمات عدل النوع الاجتماعي: رزمة لبناء القدرة المؤسسية التحويلية التي تشمل أدوات محددة ونماذج لقياس التغيير التحويلي⁴.

مربع ٨: استخدام أسلوب التغيير الأكثر أهمية لمتابعة أسلوب التغيير التحويلي لحقوق المرأة.

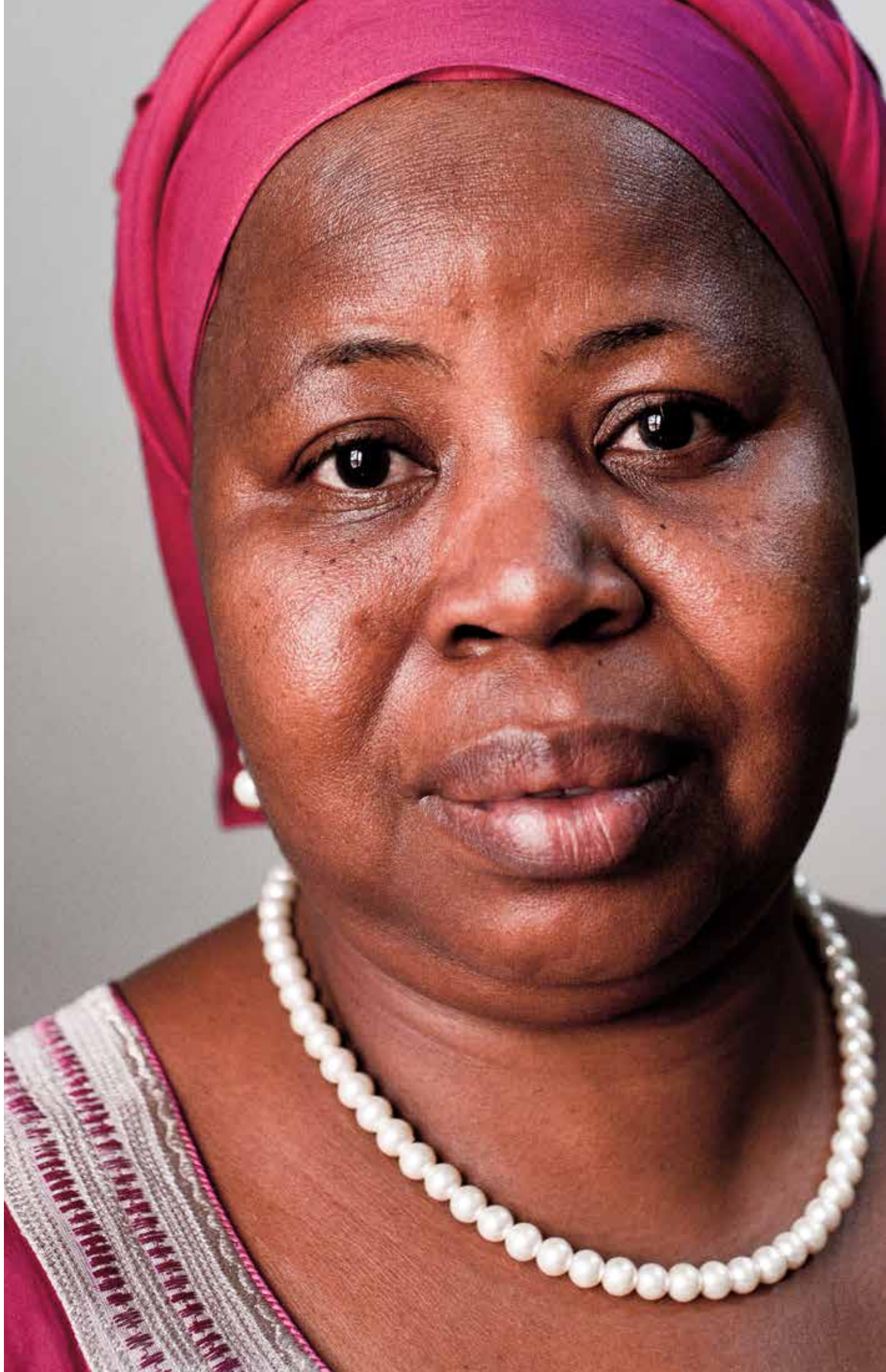
تأخذ هذه الأداة من عملية «رواية القصة» في أسلوب التغيير الأكثر أهمية. يُشجع المشاركون على تحديد قصص التغيير الأكثر أهمية التي تمثل تحول المؤسسة إلى مؤسسة أكثر فاعلية وتجسد عدالة النوع الاجتماعي بداخلها. دور الميسر تشجيع المشاركين إجراء تحليل والتفكير بقصص التغيير لبناء مهارات التفكير التقييمي التي يمكنهم تطبيقها في سياقات مختلفة. يمكن لكل نشاط تعريف الحدود: فعلى سبيل المثال، يُقترح في سنة واحدة التركيز على قصص متعلقة بالقيادة النسوية التحويلية، وفي سنة أخرى التركيز على برامج عدل النوع الاجتماعي والمناصرة.

أداة المتابعة

قصة التغيير:

اسرد قصةً حول تغيير هام مرت به مؤسستك في السنة الماضية، تعتقد أنه مرتبط بتدخل بناء القدرات.

تحليل العوامل والجهات الفاعلة:	ما القضية التي سعى تدخل بناء القدرات لمعالجتها؟ لماذا صُنفت هذه القضية على أنها مهمة في السياق الذي تعمل فيه؟
	ماذا حدث؟
	من شارك؟
	أين حدث؟
	متى حدث؟
	لماذا حدث؟
	ما الذي مكن التغيير من الحصول؟
	ماذا فعلت مؤسستك في ضوء ذلك التغيير؟
	لماذا تعتبر هذا التغيير هام؟



٦. إستنتاجات

تعتبر القيادة التحويلية لحقوق المرأة بالغة الأهمية كي تضع أوكسفام حقوق المرأة في قلب أنشطتها وكل ما تفعله. وأبرز هذا الدليل الأسباب والأفكار خلف هذا الأسلوب، كما اقترح طرقاً عملية لدمج القيادة التحويلية في جميع مجالات عمل أوكسفام. إضافةً إلى ذلك، استكشفنا كيف يُمكن لمبادرات القيادة التحويلية لحقوق المرأة تطوير نظرية التغيير وكيف يمكن تطبيق مبادئ أسلوب المتابعة والتقييم النسوي في تطوير إستراتيجية هذا الأسلوب.

إن المصادر التوثيقية، وطاقم أوكسفام المتخصص متوفر لدعم العمل على قضية القيادة التحويلية لحقوق المرأة التي يمكن أن تكون حساسة وصعبة أحياناً. إن قسم المصادر في هذا الدليل يقترح عدداً من الأدوات العملية والموارد الأخرى.

يجب علينا في تطوير القيادة التحويلية لحقوق المرأة التحرك إلى ما هو أبعد من إحصاء النساء والمؤسسات النسوية التي نندعمها. إن نتائج وآثار عملنا مرتبطة بتحسين وتعزيز حقوق جميع الناس في الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية. ومن خلال نظام مُحسن للمتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، يمكن ان نكون مسؤولين بشكل أكبر أمام الناس الذين نعمل معهم وأمام انفسنا والحكومات والمناصرين.

ونستخدم كلمة «تحويلية» في هذا الدليل لأنها توحى بتغيير علاقات القوة في مظاهرها المختلفة، ونصرح أن القيادة التحويلية تعتبر هدف بذاتها وإستراتيجية. ولتأكيد أوجه القيادة التحويلية، نسعى لتحسين نوعية القيادة والطريقة التي تُمارس فيها السلطة داخل أوكسفام وبرامجها والمؤسسات الشريكة. نعتقد أن هذا العمل يجعل تحقيق المساواة بين الجنسين وحقوق المرأة في أوكسفام والمجتمعات التي نعمل فيها ممكناً.

تُلخص رؤيتنا بتطوير قيادة ماهرة ومنصفة وشمولية وتشاركية تحشد الآخرين من اجل برنامج مشترك للتحوّل الإجتماعي والثقافي والإقتصادي والسياسي. وتصبح القيادة التحويلية لحقوق المرأة إستراتيجية لدعم القادة في زيادة أثر نشاطهم وقيادتهم من خلال فهم أفضل لموقع القوة وكيف تؤثر.

مفردات

تعريفات مقتطفة من «إنهاء العنف ضد النساء: دليل أوكسفام» ومصادر أخرى.

هدف التغيير: هو مجال عمل يحتل أولوية بالنسبة لمؤسسة أوكسفام حيث تحوي خطتها الإستراتيجية للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٩ الأهداف الستة التالية:

١. الحق في أن تُسمع.
٢. تطوير عدالة النوع الإجتماعي.
٣. إنقاذ حياة الناس.
٤. الغذاء المستدام.
٥. مشاركة عادلة للموارد الطبيعية و
٦. توفير التمويل لتطوير الخدمات الأساسية العالمية.

دمج النوع الإجتماعي: إستراتيجية تهدف لتعميم مساواة النوع الإجتماعي في البرامج والمؤسسات التي لا يكون هدفها الرئيسي بالضرورة عدالة النوع الإجتماعي.

معايير النوع الإجتماعي: تعود معايير النوع الإجتماعي لسلوكيات وأدوار وقدرات تتوقعها المجتمعات من النساء والرجال على أساس هوياتهم الجندرية.

علاقات النوع الإجتماعي: الطرق التي تحدد من خلالها المجتمعات أو الثقافة حقوق وأدوار ومسؤوليات وهويات الرجال والنساء وعلاقة كل منهم بالآخر.

أدوار النوع الإجتماعي: الأدوار التي يتوقعها المجتمع من الرجال والنساء، وتختلف هذه الأدوار اعتماداً على "التقاطع" حتى داخل المجتمع.

العنف المبني على النوع الإجتماعي: العنف الذي تستخدم فيه القوة لفرض معايير النوع الإجتماعي.

ممارسة تقليدية ضارة: هي الممارسة المتجذرة بطريقة التفكير والعمل الموروثة من الماضي، والتي تكون على الأغلب مدمرة لصحة وسلامة الأشخاص، والمثال على ذلك: تزويج الفتيات بالإجبار.

التقاطع: هي أسلوب لدراسة الأبعاد بين العلاقات الإجتماعية وهويات الأشخاص. وترى أن أنواع الظلم المختلفة كالتمييز العنصري والعنصرية المبنية على الجنس، ورهاب المثلية الجنسية لا ينفصلن عن بعضهن البعض حيث يتراطن ويوجدن نوع من التقاطع بين أشكال التمييز المختلفة. MEAL أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم.

الباتريكية: تعود الباتريكية للبنى والممارسات المجتمعية التي تعمل على مأسسة سلطة الرجال على النساء والأطفال.

القوة / السلطة: يمكن تعريف القوة أو السلطة على أنها القدرة على أداء أي عمل بفاعلية.

العنف الأسري: العنف الأسري هو عنف يحدث ضمن الأسرة والعلاقات الحميمة، ويشمل الضرر للأطفال بسبب مشاهدتهم هذا النوع من العنف. تتضمن بعض العريفات للعنف الأسري أي نوع من العنف داخل العائلة (معاينة الأطفال بعنف والإساءة لكبار السن في العائلة).

تمكين: التمكين يعني إكتساب القدرة على التحكم بالذات والفكر والموارد التي تحدد القوة.

النوع الإجتماعي: يعود النوع الإجتماعي للميزات والأدوار التي تنسبها المجتمعات للنساء والرجال؛ فهو لسي طبيعي أو فطري، إنما تشكله المجتمعات.

التمييز المبني على النوع الإجتماعي: هو التمييز المبني على فوارق النوع الإجتماعي، والمثال على ذلك: حصول النساء على أجر أقل من الرجال؛ بعض الجيوش تستثني الرجال المثليين من الخدمة.

المساواة بين الجنسين: تعني المساواة بين الجنسين الوضع الذي يتمتع فيه الرجال والنساء بنفس المكانة حيث يعيشون نفس الظروف ويحظون بنفس المسؤوليات والفرص لتحقيق حقوقهم كاملة. كما يمكنهم الاستفادة بالتساوي من النتائج.

تكافؤ النوع الإجتماعي: تكافؤ النوع الإجتماعي يعني معاملة عادلة للنساء والرجال وفقاً لإحتياجاتهم.

عدالة النوع الإجتماعي: عدالة النوع الإجتماعي تعني المساواة الكاملة والتكافؤ بين الرجال والنساء في كافة مجالات الحياة.



Josephine Traore
Director of the PNLE
– National programme
for fighting excision
Vincent Tremeau/
Oxfam

التحول: التغيير الأساسي والدائم. يعود التحول في عمل عدالة النوع الاجتماعي في أوكسفام للتغيير الأساسي في بنيات وثقافة المجتمعات.

القيادة النسوية التحويلية: تعود للناس الذين يوجد لديهم توجه ورؤية نسوية للعدالة الاجتماعية وتالذين يستخدمون فرادى وجماعات القوة وتالموارد والمهارات بإنصاف وشمولية. تسعى القيادة النسوية التحويلية لحشد الآخرين - خاصة النساء- حول برنامج اجتماعي وثقافي وإقتصادي وسياسي لإحداث مساواة وتحقيق حقوق الإنسان للجميع (باتليوالي ٢٠١٠، ص ٢٠١٤).

العنف: استخدام القوة والتهديد العمدي ضد النفس أو ضد شخص آخر أو مجموعة أو مجتمع. وينتج عنه أو ربما ينتج عنه ضرر أو موت أو أذى نفسي أو حرمان أو عدم تطور بالشكل الصحيح.

العنف ضد المرأة: العنف المبني على النوع الاجتماعي والذي يستهدف المرأة.

تحليل القوة: يفحص تحليل القوة في المناصرة الأنواع والمستويات المختلفة للقوة التي تلعب دوراً ما في وضع ما. (تستخدم قوة التحليل كمصطلح فني في الإحصاء وتفيد معانٍ مختلفة).

المنهج المبني على حقوق الإنسان: طريقة عمل تقوم على فكرة أن الناس متساوون في القيمة والحقوق التي يجب دعمها طوال الوقت، ويهدف إلى ضمان أن جميع الناس يستطيعون المطالبة بحقوقهم من أصحاب الواجبات. ويُقصد بأصحاب الواجبات المسؤولين عن حماية حقوق الآخرين (الحكومات).

الجنس: الفروقات البيولوجية بين الرجال والنساء وثنائيي الجنسية، أي التركيبة البيولوجية والجسدية والجينية التي نولد بها.

التوجه الجنسي: يعود التوجه الجنسي لميول الشخص الجنسي. مثال: شخص يميل جنسياً للجنس الآخر (متباين الجنس). النساء اللواتي ينجذبن جنسياً لنساء (مثليات). ثنائيي الجنسية يميلون جنسياً لأشخاص من نفس الجنس أو الجنس الآخر، وعديمو الجنس لا يوجد لديهم ميول جنسي.

نظرية التغيير: شرح مرئي أو مكتوب حول كيف يُتوقع أن يحصل التغيير في أي سياق محدد (المجتمع أو الدولة) بالعلاقة مع تدخل محدد (مشروع / برنامج). وتضع نظرية التغيير الافتراضات التي تعتبر أساساً لأفكارنا حول كيف سيحصل التغيير.



Top Left: Doucoure Marietou Diaby, Associate Director Oxfam GB. Top Right: Diawa Bintou Coulibaly Secretary at Education and research at the APDF – Association for the progress and défense of Women's rights. Bottom Left: Diallo Mariam Kalifa Traoré, Coordinator of CAFO - Coordination of Women's associations and NGOs in Mali. Bottom Right: Sekore Tounkara, Trainer at RECOTRADE – Network of traditional communicators for the development in Africa. Vincent Tremeau/Oxfam

المصادر:

٢ - منشورات أوكسفام متوفرة للجميع

توضح خطة أوكسفام العالمية للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٩ التزام أوكسفام بالعمل على قضايا عدالة النوع الاجتماعي. أوكسفام الدولية (٢٠١٣) «قوة الشعب ضد الفقر: خطة أوكسفام الإستراتيجية ٢٠١٣-٢٠١٩، أوكسفورد: أوكسفام الدولية.

تغيير بقيادة المرأة، خبرات تعزز تمكين المرأة، قيادة وعدالة النوع الاجتماعي يقدم دراسة حالات من خمسة بلدان آسيوية. صدر هذا التقرير بالتشارك بين أوكسفام نويب، وأوكسفام أمريكا وأستراليا. يسلط الضوء هذا التقرير على نجارب خمس منظمات شريكة لأوكسفام في مجال تمكين قيادة المرأة سياسياً وإقتصادياً. رغم ان التقرير لا يركز على القيادة التحويلية لحقوق المرأة وتستخدم فيه أمثلة ذات صلة لدراسة القيادة التحويلية. قوة مؤسسات عدالة النوع الاجتماعي: إطار مفاهيمي لبناء القدرات المؤسساتية التحويلية. صدر هذا التقرير عن أوكسفام كندا.

جروفرمان و ج. كلسوسترمان (٢٠١٠) «تعميم أسلوب عدالة النوع الاجتماعي. دليل لدعم المنظمات غير الحكومية في تقييمهم الذاتي لكفاءة دمج النوع الاجتماعي. لاهاي: أوكسفام نويب. طور هذا الدليل لمساعدة المنظمات غير الحكومية في التقييم الذاتي وتحسين الكفاءة لدمج عدالة النوع الاجتماعي داخل المؤسسة والبرامج. وتوزع هذه النشرة مجاناً بواسطة الإيميل:

<https://sumus.info@oxfamnovib.nl> أو على الموقع التالي: <https://sumus.org/gender-justice-change-goal-group/documents/mainstreaming-gender-justice-approach-manual-support-ngos>

أصوات من أثيوبيا: دمج النوع الاجتماعي وتطوير القيادة النسوية التحويلية، أوكسفام نويب 2008، متوفر على الموقع التالي:

<https://sumus.oxfam.org/node/142543>

دراسة الحالة لعمل المرأة الجماعي في قطاع العسل في أثيوبيا (مربع ٢). يوجد وصف كامل لهذه الدراسة في هذه الورقة التي نشرتها أوكسفام في فبراير ٢٠١٣: «عمل المرأة الجماعي في قطاع العسل في أثيوبيا. إشراك النساء المهمشات في العمل الجماعي: إيجاد فرق من خلال تدخلات المنظمات غير الحكومية على

ندرج في هذا القسم سلسلة المصادر التي ربما تكون مفيدة لك في حال كنت تنوي دمج القيادة التحويلية لحقوق المرأة في برنامجك أو سياسة عملك أو مؤسستك.

١ - مصادر داخلية لطاغم أوكسفام

المصادر المدرجة أدناه متوفرة فقط لطاغم أوكسفام:

طورت أوكسفام العالمية ملخص سياسة النوع الاجتماعي. ويحوي هذا الملخص قسم حول القيادة النسوية التحويلية والمشاركة السياسية على أساس أسلوب أوكسفام. بيان أوكسفام حول الأساليب التحويلية للقيادة النسوية. طور هذا البيان في ورشة عمل دولية لأوكسفام ركزت على القيادة النسوية التحويلية. نُظمت هذه الورشة عام ٢٠١١ حيث أبرز فيها مبادئ أوكسفام الأساسية وأسلوب القيادة التحويلية لحقوق المرأة.

بيان أوكسفام بشأن دعم الأسلوب التحويلي للقيادة النسوية ٢٠١٠ الذي يوضح التزام أوكسفام للقيادة النسوية التحويلية. أوضح المشاركون في لقاء المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم الذي نظمته أوكسفام في حزيران عام ٢٠١٣ سلسلة مبادئ وممارسات تميز هذا الأسلوب النسوي: لقاء المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم: توضيح المبادئ النسوية.

طور طاغم أوكسفام الميداني في غرب أفريقيا رزمة للعمل باستخدام النوع الاجتماعي والتنمية. رزمة النوع الاجتماعي لغرب أفريقيا تقدم أدوات سهلة الاستخدام لكافة أوجه تطوير البرنامج بلغة بسيطة.

جعل القيادة النسوية واضحة: مراجعة أجرتها أوكسفام لتعزيز المعرفة والممارسات لبرامج القيادة النسوية في جميع المجالات التي تعمل فيها أوكسفام. ويحاول هذا التقرير الذي أعدته اليكسندرا بيتمان إيجاد صورة متماسكة لعمل أوكسفام في مجال القيادة النسوية وجعل نظريات التغيير المختلفة التي تؤسس لهذا العمل واضحة.

برنامج القيادة النسوية في الشرق الأوسط والإتحاد السوفياتي مسبقاً، أوكسفام ٢٠١٣-٢٠١٤.

الموقع التالي:

للقيادة النسوية»، ويقدم هذا الدليل موارد وإرشادات لتسهيل
وغدارة ورشات العمل التدريبية النسوية. يتوفر هذا الدليل بـ
١٨ لغةً على الموقع التالي:
<http://www.learningpartnership.org/lc>

http://womenscollectiveaction.com/file/view/Eng_Ethiopia_lorez.pdf/408801284/Eng_Ethiopia_lorez.pdf

أوكسفام كندا (٢٠١٣) «قوة منظمات عدل النوع الاجتماعي:
رزمة لبناء القدرات المؤسسية التحويلية، أونتاريو: أوكسفام
كندا، على الموقع التالي:

http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_0.pdf

أوكسفام الدولية (٢٠١٢) «إنهاء العنف ضد المرأة: دليل
أوكسفام»، كتابة مايكيلا راب: يدعو هذا الدليل العملي الناشطين
في التنمية لدراسة: ما المقصود بالعنف ضد المرأة؟ لماذا يحصل؟
ما الذي يجب أن تفعله مع عملية التنمية؟ م الذي تفعله
أوكسفام لإنهاء العنف ضد المرأة؟ ماذا يعني العمل بواسطة
الأسلوب التحويلي؟ متوفر باللغات الإسبانية والفرنسية والعربية
والإنجليزية.

٣- أدوات بناء قدرات القيادة التحويلية لحقوق المرأة

مكعب القوة Powercube.net هو مصدر لفهم علاقات القوة
في سياق الجهود المبذولة لإحداث التغيير الاجتماعي. تطور
هذا المصدر بمشاركة فريق القوة والتغيير الاجتماعي في معهد
الدراسات التنموية البريطاني. رزمة القوة: فهم القوة للتغيير
الاجتماعي ويمكن تنزيله من الموقع التالي لإجراء تحليلات القوة:
<http://www.powercube.net/wp-content/04/powerpack-web-version-2011./uploads/2011.pdf>

رزمة النوع الاجتماعي CARE عبارة عن موقع الكتروني يقدم
أدوات ونقاشات حول النجاحات والتحديات والدروس المتعلقة
بتحليل النوع الاجتماعي:

<http://gendertoolkit.care.org/default.aspx>

شراكة التعلم النسوية لبناء شراكات عمل متخصصة للقيادة
النسوية والتمكين، ونُشر من خلال هذه الشراكة عدداً من
الأدوات التعليمية بما في ذلك «نحو خيارات»: دليل تدريبي

بيبليوغرافى / مراجع

باركر (٢٠٠٥) دراسات ثقافية: نظرية الممارسة، لندن: سيغ.

باتليوالا، سريلاثا (٢٠١٢) «تحقيق القيادة النسوية التحويلية. رزمة للمؤسسات والحركات، نيودلهي: CREA. سيكون متوفراً على الموقع التالي: [://web.creaworld.org/home.asp](http://web.creaworld.org/home.asp) باتليوالا، سريلاثا (٢٠١٠) «القيادة النسوية للتحوّل الإجتماعي: إزالة الغموض المفاهيمي

نيودلهي: CREA. سيكون متوفراً على الموقع التالي: [pdf.http://web.creaworld.org/files/fl](http://web.creaworld.org/files/fl.pdf) .

باتليوالا، سريلاثا (٢٠٠٨) «تغيير العالم»: مفاهيم وممارسات الحركات النسوية، تورونتو: جمعية حقوق المرأة في التنمية [/http://awid.org/eng/Issues-and-Analysis/Library/Changing-Their-World](http://awid.org/eng/Issues-and-Analysis/Library/Changing-Their-World)

بينينغ، إيستر، جينيت كلوسترمان، وريكس فايلز (٢٠١٢) «التعلم حول مساواة النوع الإجتماعي. فحص قدرة نهج التغيير الأكثر أهمية لجعل التغيرات الثقافية مرئية والتعلم حول مساواة النوع الإجتماعي، دين هاج: اوكسفام نوفيبي. بيرغر (٢٠٠٥) «علاقات القوة من أعلى، والقوة التشاركية والقوة من أجل: تفكير نقدي حول العلاقات العامة والإئتلاف السائد والنشاط، جورنال بحث العلاقات العامة ١٧ (١).

بلونديت (٢٠١٣) «صفقة الشيطان» مشاركة المرأة السياسية والتسلط في بيرو، في ماكسين مولينوكس وشاهرا رازافي. عدالة النوع الإجتماعي والتنمية والحقوق، نيويورك: OUP

CREA (٢٠٠٥) تعزيز الفضاءات: حقوق الإنسان للمرأة في الحركات الإجتماعية، ورقة عمل سلسلة الحوار العالمي، نيو دلهي: CREA.

جيوتز أ. م (٢٠٠٧) «عدالة النوع الإجتماعي والمواطنة والإستحقاقات - مفاهيم رئيسية، مناقشات رئيسة وتوجهات حديثة للبحث»، في موخوباديا وسينغ.

عدالة النوع الإجتماعي والمواطنة والتنمية، أوتوا: المركز العالمي للبحوث التنموية، ص ١٥-٥٧.

جيديس اليسيندرا (٢٠٠٧) «إستراتيجيات تغيير السلوك لمعالجة العنف المبني على النوع الإجتماعي في أمريكا اللاتينية والكاربين، دين هاج: أوكسفام نوفيبي.

كلوستيرمان، جينيت، إيستر بينينغ وريكس فايلز (٢٠١٢) «قياس ما هو غير قابل للقياس»: دمج النوع افجتماعي والتغير الثقافي، النوع افجتماعي والتنمية ٢٠ (٣).

مينديلبيرج، تالي، كريستوفر كاربوويتز، ج. باكستر أوليفانت ٢٠١٣. التمييز بين الجنسين في التشاور: فتح الصندوق الأسود للتفاعل. توجهات في السياسة.

أوكسفام الدولية (٢٠١٣) «قوة الشعب ضد الفقر»: خطة أوكسفام الإستراتيجية للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٩، أوكسفورد: أوكسفام الدولية.

مايكيلا راب (٢٠١٢) «إنهاء العنف ضد المرأة: دليل أوكسفام، أوكسفورد: اوكسفام الدولية.

راو، أرونا وكيلر، دافيد (٢٠٠٥) «هل يوجد حياة بعد دمج النوع الإجتماعي، النوع افجتماعي والتنمية ١٣ (٢).

راولاندز، ج. (١٩٩٧) نظرة في التمكين - العمل مع النساء في هندوراس، أوكسفورد: اوكسفام. لجنة الإنتخابات (٢٠٠٤) النوع الإجتماعي والتمثيل السياسي، لندن: لجنة الإنتخابات،

http://www.electoralcommission.org.uk/__data/assets/electoral_commission_pdf_-12488_270404_Final_report/16129/0019/file_E__N__S__W___.pdf__9470

Tobón Coral, Mónica and Jorge Enrique Guzmán Perdomo (1995), Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de Capacitación, Proyecto Proequidad, Departamento Nacional de Planeación, Bogota: Consejería presidencial para la política social and GTZ.

اليونيسيف (٢٠٠٦) دولة أطفال العالم ٢٠٠٧: النساء والأطفال - -
مكاسب مزدوجة للمساواة بين الجنسين، نيويورك: اليونيسيف.

فينيك لاسين، ليزا وفاليري ميلر (٢٠٠٢) غزل جديد للقوة،
الشعب والسياسة: الدليل العملي للمناصرة ومشاركة المواطن،
مدينة أوكلاهوما: جيران العالم.

ملاحظات

- ١- إن هذا أحد أهداف إستراتيجية أوكسفام للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٩ التي تضع حقوق المرأة في قلب كل ما نفعله حيث تضع مجموعة هدف تغيير عدالة النوع الاجتماعي على سلم أولوياتها المجالين التاليين: العنف المبني على النوع الاجتماعي والقيادة التحويلية من أجل عدالة النوع الاجتماعي وحقوق المرأة: www.Oxfam.org-Oxfam-strategicplan
- ٢- يبنى هذا الدليل على عمل أوكسفام وشركائها الحثيث لتحقيق عدالة النوع الاجتماعي وتمكين المرأة والقيادة التحويلية. يمكن لطاقتهم أوكسفام الرجوع إلى بيان أوكسفام فيما يتعلق بأسلوب القيادة الحديث لقيادة المرأة (٢٠١٠) وملخص سياسة عدالة النوع الاجتماعي (٢٠١١). إنظر قسم المصادر في هذا الدليل للحصول على التفاصيل اللازمة.
- ٣- القدرة لدى كل فرد على التصرف بإستقلالية ليختار بحرية حيث يمتلك الانسان بالفطرة القدرة على التفكير لنفسه. إن خيارنا وتصرفنا لا تحتاج لتحديد أو تقييد بنى محددة مثل الطبقة الاجتماعية أو الدين أو البيئة (باركر ٢٠٠٥، ص. ٤٤٨).
- ٤- إنظر آن ماري جوتيز ٢٠٠٧، ص. ١٥-٥٨.
- ٥- هذا ما يقصد بمصطلح «بيني قطاعي». وللوصول لتعريف أقوى لهذا المصطلح، يمكن الإستفادة من مثال حول كيف يستخدم في عمل عدالة النوع الاجتماعي، إنظر: AWID Primer on Intersectionality: A Tool for Gender and Economic Justice.
- ٦- هذه التعريفات لمفاهيم القوة المختلفة مصدرها الإتصال الشخصي مع بيني بلومان، أيلول ٢٠١٣. ولزبد من المعلومات حول القوة، إنظر مكعب القوة الذي طوره أعضاء مجموعة القوة والمشاركة والتغيير الاجتماعي في معهد تطوير الدراسات.
- ٧- Lao Tse, in Tao Te Ching, quoted in Batliwala ٢٠١٠، ص. ٤٠.p
- ٨- ليونسييف ٢٠٠٦، ص. ٥٢. نورس إيتال. ٢٠٠٧.
- ٩- بلونديت ٢٠٠٥، ص. ٢٧٧؛ تي. مينديل بيرغ إيتال. ٢٠١٣.
- ١٠- سربلاثا باتليوالا عالمة شهيرة في مجال مساواة النوع الاجتماعي والأثوية، وتعمل الآن كخبير مشارك لجمعية حقوق المرأة والتنمية.
- ١١- نقر بأن الكثير من المبادئ الواردة هنا مصدرها النظرية والفكر النسوي. إنظر باتليوالا ٢٠١٠؛ فينيكلاسن و ميلر ٢٠٠٢، وجي. رولانديس ١٩٩٧.
- ١٢- راو وكيلير ٢٠٠٥، ص. ٦٠-٦٥.
- ١٣- نظر على سبيل المثال Guedes ٢٠٠٧.
- ١٤- (J. Kloosterman et al) ٢٠١٢، ص. ٥٣٦.
- ١٥- من الضروري دائماً في هذا التحليل توضيح من هن النساء ومن هم الرجال الذين نتحدث عنهم وعنهم من حيث العمر، الطبقة، المجموعة العرقية التي ينتمون إليها.
- ١٦- تعتبر الإحتياجات العملية إحتياجات أساسية وملموسة مثل السكن، والغذاء، والمياه. أما المصالح الإستراتيجية هي مصالح تعتبر أيديولوجية وغير ملموسة. الأمثلة: إمكانية الإلتقاء معاً ومناقشة قضايا مهمة على مستوى الحياة اليومية، والوصول إلى المعلومات حول أسعار السوق مثلاً أو التدريب أو التمتع بحرية التنقل.
- ١٧- يمكن طاقم أوكسفام أن يستخدم «أداة المربع الثاني عشر» في Groverman and J. Kloosterman ٢٠١٠ على الموقع التالي: <https://sumus.oxfam.org/gender-justice-change-goal-group/documents/mainstreaming-gender-justice-approach-manual-support-ngos> أو أوكسفام كندا، ص ٤٠ على الموقع التالي http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final_.pdf
- ١٨- معهد الجنسانية والحقوق: <http://web.creaworld.org/home.asp>
- ١٩- S. Batliwala 2012
- ٢٠- القيادة النسوية للتحويل الاجتماعي: توضيح الغموض المفاهيمي، CREA 2010.
- ٢١- WLP 2001, <http://www.learningpartnership.org/ltc>
- ٢٢- أوكسفام الدولية ٢٠١٠، بيان بشأن دعم أوكسفام لأسلوب التغيير التحويلي للقيادة النسوية، أوكسفورد: أوكسفام الدولية.
- ٢٣- كما وضعها كارول ميلر في بعض ملاحظاته حول أساليب التقييم للإجراءات التشغيلية الموحدة الخاصة بنتائج العنف ضد المرأة، كانون ثاني ٢٠١٤.
- ٢٤- المصدر: أوكسفام الدولية ٢٠١٣؛ أسلوب المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم في مجال النوع الاجتماعي والقضايا النسوية. توضيح المبادئ النسوية، بوسطن: أوكسفام الدولية ٢٠١٣.
- ٢٥- يمكن طاقم أوكسفام الوصول للمبادئ على الموقع التالي: <https://sumus.oxfam.org/gjmeal-event-46-june-2013-boston/core-information/feminist-meal-principles>
- ٢٦- لمزيد من التفكير والدروس المستفادة، إنظر إيفالاب Evallab (٢٠١٣). دراسة حالات حول جعل التغيير حساساً للنوع الاجتماعي: أثيوبيا <http://oxfam.ca/about/accountability-transparency>؛ الأقران (٢٠١٣). التغيير الحساس للنوع الاجتماعي: دراسة حالة، زيمبابوي. <http://oxfam.ca/about/accountability-transparency>؛ Kloosterman et al. 2012; Benning et al. 2012.
- ٢٧- برنامج «الأمل» يشمل عدة بلدان ويستمر لثلاث سنوات، تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وتنفذه أوكسفام وشركاؤها. بدأ عام ٢٠١٢.
- ٢٨- إنظر إستراتيجية أوكسفام الدولية للعدالة الاجتماعية وعدالة النوع الاجتماعي: القيادة التحويلية النسوية في أمريكا اللاتينية ٢٠١٢: <https://sumus.oxfam.org/oxfam-intermonadt-knowledge-corner-gender-justice/documents/womens-transformative-leadership-latin>
- ٢٩- إنظر: http://www.oxfam.ca/sites/default/files/Ox-Gender-Toolkit_web-final.pdf



