

كوثر: بيانات

القيادة التغييرية أو التحويلية :

من أجل إحلال
علاقات جديدة قائمة
على المساواة والعدالة

القيادة التحويلية
القياديات الأردنية
والتنمر الإعلامي

عفاف الجابري الناشطة النسوية الفلسطينية
والباحثة في النوع الاجتماعي لكوثريات :

من المهم جدا التجانس
بين ما نقول وما نفعل

المرأة التونسية...
الطريق نحو الريادة ودور الإعلام



د. سكيبة جوراوي
المديرة التنفيذية

الإفتاحية

سنة 1998، أصدر «كوثر» دليل المرأة العربية تتكلم للتمكين الذاتي ليعدّ آنذاك أول دليل تدريبي في المنطقة العربية حول القيادة التحويلية من منظور النوع الاجتماعي. وواصل في السنوات التالية الاهتمام بدور المرأة في الحكم المحلي وفي المؤسسات الاقتصادية الكبرى للوقوف على الأدوار القيادية للنساء فيها. وفي سنة 2014 وفي إطار مشروع مشترك بين «كوثر» والأوكسفام حول «برنامج أمل للقيادة التغييرية» عمل المركز من جديد على مفهوم القيادة التحويلية في إطار دراسة اقليمية حول «المشاركة النسائية في الحياة السياسية والمدنية: المعوقات وسبل التجاوز» في أربع بلدان عربية (المغرب، تونس، الأراضي الفلسطينية المحتلة واليمن)، تمحورت حول مفهوم القيادة التحويلية والقيادات النسائية المرئية وغير المرئية في الفضاء العام.

أعد «كوثر» انطلاقاً من نتائج تلك الدراسة وتوصياتها دليلاً تدريبياً لتوطين المفهوم، وانطلق في سلسلة من الدورات التدريبية والعملية استهدفت بالخصوص القيادات على المستوى المحلي للمساهمة في إحداث التغيير على المستويين الذاتي والمجتمعي.

ولم يتوقف عمل المركز عند هذا الحد، بل واصل في مسار تشاركي اهتمامه بالموضوع في إطار شراكة هذه المرة مع منتدى الفيدراليات الكندي ضمن مشروع تمكين المرأة لأدوار الريادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تمخضت عنه جملة من الأنشطة البحثية (دراسات وتقارير) والتدريبية (دورات تدريبية) والتوعوية (لقاءات مع النساء القيادات وهياكل المجتمع المدني).

وانطلاقاً من كل هذا الزخم المعرفي، ارتأينا إنجاز هذا العدد الذي يتطرق بالأساس إلى «حياة» مشروع امتد حوالي ثلاثة أعوام، لنغوص في أعماق المفهوم ونقدم نماذج لقيادة تحويلية/تغييرية قلما اهتمت بها مراكز البحوث أو وسائل الإعلام وقلما اعتبرت أن النساء العاديات من الممكن أن يكن قيادات، محفّزات، جامعات، توافقيات... في إطار منظومة قيمية قوامها خدمة حقوق المجموعة وإحداث تغيير فعلي في حياة أفرادها.

أردنا من خلال هذا العدد رسم مسارات القيادة التغييرية النسائية وأبعادها وخصائصها... وبما أن مشروعنا مع منتدى الفيدراليات الكندي كان في ثلاثة بلدان، يؤثت أركان هذا العدد صحافيون وصحافيات من الأردن والمغرب وتونس، من أعضاء شبكة «كوثر» العربية للنوع الاجتماعي والتنمية «أنجد» ●

من أجل تحقيق تغيير مجتمعي قائم على قيم العدالة والمساواة

يعد ملف تمكين النساء في المنطقة العربية هاجس المنظمات الناشطة في مجال المساواة بين الجنسين والحقوق الكونية للإنسان، وتبرز عديد الإحصائيات ضعف أو غياب المرأة عن مواقع صنع القرار نظرا إلى عدة صعوبات وعراقيل تعترضها في الدول العربية. ورغم تطور ترسانة القوانين الضامنة لحقوق النساء، إلا أنها تبقى في مجملها حبرا على ورق نظرا إلى نقص الوعي لدى السلطة بأهمية إرساء المساواة ومراعاة مفهوم النوع الاجتماعي، وإلى الثقافة المجتمعية التي مازالت تحمل الفكر الذكوري وتدافع عنه.

سمير الشعباني - تونس

من الحكومة الكندية، لفائدة نساء قيادات وصحفيين وصحفيات من وسائل الإعلام المحلي، ونساء ورجال من منظمات المجتمع المدني، في كل من تونس والمغرب والأردن.

انطلق تنفيذ المشروع منذ مارس-آذار 2018 في محافظات بنزرت وقفصة وصفاقس والقبروان وسوسة والمنستير والمهدية في تونس، وفي مراكش والساوية المغربيةتين وفي كل من جرش ومأدبا والكرك في الأردن، وذلك بالشراكة مع المجالس البلدية والسلط المحلية والإدارات الحكومية الجهوية إلى جانب المؤسسات الإعلامية الجهوية والمحلية ومنظمات المجتمع المدني.

«القيادة التغييرية» دعما لقدرات النساء في صنع القرار ووضع السياسات

يهدف مشروع «تمكين المرأة لأدوار الريادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا»، إلى تعزيز مفاهيم المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان من خلال



على المساواة والعدالة. ونفذ «كوثر» عدة برامج ومشاريع لتمكين النساء والرجال وتطوير قدراتهم القيادية على المستوى المحلي بهدف خلق مواطنة فاعلة للنساء والرجال وترسيخ المكانة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للنساء من خلال تمكينهن الشامل ودعم مشاركتهن في إدارة الشؤون العام والسياسي.

ومن بين هذه المشاريع، مشروع «تمكين المرأة لأدوار الريادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» ينضه مركز «كوثر» بالشراكة مع منتدى الفيدراليات الكندي وبدعم

هذا ما حفز عديد المنظمات الحقوقية خلال السنوات الماضية على تكثيف التوعية بأهمية تحقيق مبدأ المساواة بين الجنسين وتمكين النساء في المجتمعات العربية وخاصة تمكينهن سياسيا واجتماعيا واقتصاديا، وتسهيل وصولهن إلى مواقع القرار وفق مبدأ تكافؤ الفرص مع الرجال.

في هذا السياق، حرص مركز «كوثر» على التوعية من أجل إدماج مقاربة «القيادة التغييرية» التي تختلف عن القيادة الكلاسيكية. إذ تركز على التغيير من خلال بناء علاقات اجتماعية مبنية

وللصحفيات والصحفيين نصيب من أنشطة دعم القدرات، إذ نظم مركز كوثر ورشتي عمل تدريبيتين لفائدة حوالي 20 صحفيا وصحفية من مؤسسات إعلام جمعياتية جهوية ومحلية في تونس من أجل دعم قدراتهم ومعارفهم حول المضامين الإعلامية المراعية للنوع الاجتماعي وصحافة الموبايل. وقد تم العمل على إنتاج مضامين إعلامية منصفة للنساء باعتماد التكنولوجيا الحديثة لدعم القيادة النسائية. وقد أفضت ورشتا العمل التدريبيتين إلى إنتاج فيديوهات لنساء قيادات على المستوى المحلي نجحن في إحداث التغيير في مجالات متنوعة في مجتمعاتهن المحلية، نشر عدد منها في وسائل إعلام محلية.

أنشطة لرفع مستوى الوعي وتعزيز التشبيك وتبادل الخبرات

انعقدت في إطار المشروع أيضا لقاءات وندوات جمعت مستشارات بلديات وناشطات في المجتمع المدني في محافظات بنزرت وقفصة وسوسة والمهدية وصفاقس والمنستير بهدف تقاسم تجاربهن بصفتن مستشارات بلديات، وتحفيز النساء على المشاركة في الحياة العامة والسياسية، من ناحية، ومن ناحية ثانية الرفع من وعي المشاركات بأهمية مفهوم القيادة التغييرية وتبني قضايا النوع الاجتماعي وحقوق النساء والعمل على إعادة توزيع الأدوار بين النساء والرجال في الفضاءين الخاص والعام، وبالتالي الدفع نحو إحداث التغيير. وقد استهدفت هذه الندوات أكثر من 300 مشاركة ومشارك.

ونظم المركز في فيفري-فبراير 2020 النسخة الثانية من ملتقى «برلمانيات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: أي دور للقيادات النسائية في مواجهة



خلال المسار التدريبي، تعرّفت المشاركات على مفهوم القيادة التغييرية القائمة على النوع الاجتماعي وخصائصها، وعملن على مساءلة تصوراتهن فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، بهدف خلق انسجام بين الممارسات والمعتقدات والقيم. وتم توجيه المستفيدات للعمل على أهمية تغيير أنفسهن أولا وعلى إحداث التغيير في مؤسساتهن والأشخاص في محيطهن وخاصة النساء منهم ثانيا.

هدفت الدورات التدريبية إلى ترسيخ المعارف حول خصائص القيادة التحويلية وتنمية قدرات المشاركات ومهاراتهن لرفع مستوى وعيهن ولتحسين أدائهن ودفعهن نحو التأثير في محيطهن وفي المجالس البلدية من أجل النجاح في إحداث التغيير.

دعم القدرات القيادية للمرأة في البلدان الثلاثة المستهدفة من المشروع.

وحرص المشرفون على المشروع من خلال تنفيذ مختلف مكوثاته، على دعم معارف النساء والرجال وقدراتهم لرسم السياسات التي تساعد على إدماج المرأة في مختلف القطاعات بنجاحة وفاعلية، وبناء قدرات النساء الرائدات وتحسين الآليات المؤسسية الداعمة للمساواة بين الرجل والمرأة وخاصة تطوير المهارات القيادية لكليهما من أجل تحقيق التغيير وبناء علاقات اجتماعية مبنية على المساواة والعدالة ومزيد تفعيل مشاركة النساء في إدارة الشأن العام على الصعيدين المحلي والوطني.

مخرجات مهمة في مجال تعميق المعرفة وبناء القدرات

أنجز مركز «كوثر» ضمن المشروع دراسة إقليمية بعنوان «القيادة التغييرية لدى النساء: مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن في المناطق الداخلية من تونس والمغرب والأردن»، وثلاث دراسات نوعية وطنية في تونس والأردن والمغرب. كما قام بإعداد دليل تدريبي حول القيادة التحويلية من منظور النوع الاجتماعي، يعمل حاليا على تحويله إلى وحدات للتعليم الذاتي ضمن منصته الإلكترونية للتدريب عن بعد.

وعلى مستوى بناء القدرات، انتظمت في إطار المشروع سلسلة من الدورات التدريبية في تونس، لفائدة مستشارات بلديات وناشطات في المجتمع المدني في محافظات بنزرت وقفصة وسوسة والمهدية وصفاقس والمنستير بهدف تعزيز قدراتهن في مجالات القيادة التغييرية واعتماد مقاربة النوع الاجتماعي والحقوق الإنسانية في أنشطتهن وبرامجهن. وقد استهدفت هذه الدورات ما يناهز 75 امرأة.



مسارات التغيير من الذات نحو المجتمع

عمل «كوثر» على إتاحة تجربته وخبراته في مجال التمكين الشامل للمرأة، والتي تعد إحدى ركائز خطته الاستراتيجية، لفائدة عديد الفئات المستهدفة والشركاء في المنطقة العربية.

وسيواصل المركز جهوده من أجل خلق مواطنة فاعلة للنساء والرجال وترسيخ المكانة الاجتماعية والاقتصادية للنساء من خلال تمكينهن الشامل، والدفع نحو إحداث التغيير من منظور النوع الاجتماعي والذي تنطلق مساراته من الذات لتكون لها فاعلية مجتمعية ومؤسسية •

المنطقة العربية وخارجها يمثلون مؤسسات حكومية وغير حكومية تعنى بتمكين المرأة. وقد هدفت هذه الندوات الإلكترونية إلى التعريف بالقيادة التغييرية وأهمية إدراجها في البرامج والمشاريع من أجل العمل على التغيير المجتمعي، وإبراز أهم خصائص القيادة التغييرية والعوامل المحفزة لبروز النساء الرائدات والمؤثرة على أدائهن في إحداث تغيير مجتمعي والتعرف على الظروف الملائمة للاعتراف بالقيادة النسائية، إضافة إلى بناء وتعزيز شراكات بين المؤسسات الفاعلة وذلك من أجل النجاح في زيادة مشاركة النساء في صنع القرار وفي دعم القيادات النسائية.

العنف المسلط ضد النساء وتغيير السياسات «FemParl-MENA». وهو اجتماع ضم أكثر من 75 مشاركة ومشارك من نساء منتخبات في البرلمانات والمجالس البلدية في منطقة الشرق الأوسط وممثلين وممثلات للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية وشخصيات من الأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص والنساء المؤثرات.

هدف الاجتماع، الذي كان مرفوقا بحملة على وسائل التواصل الاجتماعي وتغطية إعلامية واسعة في وسائل الإعلام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إلى تبادل الخبرات من أجل تعزيز قدرات القيادات النسائية للتأثير الإيجابي في التشريعات والسياسات الشاملة في بلدانهم ومتابعة المعرفة المشتركة التي تم بناؤها وفق مقاربة تستجيب لأجندة التنمية المستدامة 2030.

وعلى المستوى الإقليمي أيضا، عقد «كوثر» ندوتين إلكترونتين عن القيادة التغييرية وكتب أشغالها حوالي 130 امرأة ورجلا من

non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformation
Changement
Participation
égalité
Femmes dans les postes
de décision
النساء في مواقع صنع القرار
تمكين
Femmes = Hommes

Canada Forum of Federations كوف

9 نوفمبر - تشرين الثاني
من الساعة الثانية إلى
الساعة الرابعة بعد الزوال
9 novembre, 2020
de 14h à 16h (Heure locale)

Webinaire sur
Le Leadership Féminin
Transformation

ندوة الكترونية حول
القيادة النسائية
التحويلية

عربية - فرنسية
Arabe - français

من أجل إحلال علاقات جديدة قائمة على المساواة والعدالة

لهم بالعمل من أجل التغيير واتخاذ قرارات حاسمة كفيلاً بتحقيق الهدف المرجو تحقيقه. فدعم القدرات في مجال القيادة يقوم على تطوير المهارات الفردية لإثبات الذات وتمكّن معايير القيادة حتى يتم الاعتراف بالأشخاص كقياديين. وخلافاً للقيادة التقليدية، لا تركز القيادة التحويلية على المعايير الشخصية للقائد أو القائدة بل على قضايا المساواة والعدالة والديمقراطية. وتعمل خاصة على نقد الممارسات غير المنصفة واستخدامات القوة غير العادلة، والسعي إلى تغييرها.

ولا تهتم القيادة التحويلية بتحسين الأطر التنظيمية للمؤسسة أو فعاليتها فحسب، بل تركز على إعداد الفئات المستهدفة لتحقيق أهداف الوصول إلى المساواة والمواطنة والديمقراطية وعلى فهم المسؤولية الجماعية للتغلب على عدم المساواة لتحقيق مجتمع أكثر عدلاً ومنفعة متبادلة. وهي كذلك لا تعتمد على تمكين النساء من مهارات القيادة التقليدية فقط أو تيسير وصول النساء إلى مراكز صنع القرار، بل تعتمد في جوهرها وبشكل أساسي على التحوّل في الممارسات والعلاقات التقليدية للسلطة والقوة. لذا فإنه من أهم محددات القيادة التغييرية وجود رؤية للتغيير من خلال اجتثاث ما سبق من معتقدات وممارسات على صعيد السلطة وإحلال علاقات جديدة قائمة على المساواة والعدالة.

ويعني مفهوم القيادة التحويلية من منظور النوع الاجتماعي تحديد أشكال عدم العدالة والهيمنة والدفع نحو تطوير مجتمعات عادلة وشمولية وغير إقصائية ومكرّسة للمساواة بقطع النظر عن الجنس والعرق والطبقة الاجتماعية، وبالتركيز على الأفراد، لاسيّما الفئات المهمشة. ●

في السنوات الأخيرة ومع التحركات الاجتماعية والسياسية في البلدان العربية وسقوط عديد الأنظمة في تونس، ومصر، وليبيا، واليمن، ودخول هذه البلدان في مرحلة الانتقال الديمقراطي، وما انجر عنه من تغييرات دستورية وانتخابات تشريعية ورئاسية ومحلية، عاد الحديث من جديد عن القيادة، والقيادة النسائية، والقيادة التشاركية... وغيرها من مفاهيم القيادة التي تضع معايير للقياديين والقياديات لاسيما في المجال السياسي. فتعددت برامج دعم القدرات من خلال التدريبات وتوفير الموارد لتكوين القياديين والقياديات ولتوفير مترشحين ومترشحات لمختلف الانتخابات وكذلك لترؤس الجمعيات وغيرها من الهياكل التقليدية في المجال العام.

هادية بالحاج يوسف - كوشر



القيادة التقليدية والقيادة التغييرية أو التحويلية. فالقيادة بمفهومها الكلاسيكي هي مجموعة من الأنشطة والعمليات يقوم بها أفراد يتمتعون بالشخصية والحضور والمعرفة والنزاهة قادرون على قيادة الآخرين. ويسمح

في المقابل عاد من جديد مفهوم القيادة التغييرية أو التحويلية إلى دائرة النقاش لدى منظمات المجتمع المدني والهياكل العاملة في مجال تعزيز أوضاع النساء وحقوقهن، وكثيراً ما كان يقع الخلط بين مفاهيم

في تقرير جديد لمركز «كوثر» عن «القيادة النسائية التغييرية» النساء القياديات بين خرق المعايير التقليدية والاعتراف الاجتماعي

أساليب غير تقليدية من تجربة حياتية تخللتها عديد الاختبارات والتحديات لكنها كللت بالنجاح لتصبح صاحبها «قيادية تغييرية» معترف بدورها ومكانتها المستحقة باعتبارها قيادية في المجتمع.

فموضوع القيادة التغييرية يعدّ من المواضيع ذات الأهمية لارتباطها بإشكاليات حيوية تحيل إلى الحدود القائمة بين الهوية والمكانة والأدوار الاجتماعية فيما بين النساء والرجال. إذ تززع القيادة، حينما تمارس من قبل النساء، هذه الحدود وتتحدى الهياكل والأطر والمعايير والضوابط المجتمعية التي تقف أمام كل مساعٍ للتغيير.

وعلى الرغم مما عرفته المجتمعات العربية من تحولات وتحولات مجتمعية ثقافية وسياسية واجتماعية واقتصادية أسهمت بشكل كبير في الحراك من أجل المطالبة بالمساواة بين الجنسين، كثيرا ما اعتبرت ممارسة النفوذ والسلطة مسألة ذكورية بامتياز، في تكريس للتراتبية القائمة على أساس الجنس، فتمنح للرجال أحقية بل شرعية احتكار ممارسة السلطة واتخاذ القرار وتمنح النساء أدوارا أقل أهمية، مما أدى إلى الإساءة إلى مكانة النساء ومشاركتهن وبروزهن في الفضاء العام.

ففي البلدان الثلاثة المشمولة بالدراسة أدت التحولات الكبرى التي شهدتها الأردن وتونس والمغرب مطلع القرن الواحد والعشرين إلى وضع قاعدة تشريعية متصلة بحقوق النساء ومشاركتهن في الحياة العامة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا. ومن الواضح أن هذه التحولات حققت نتائج مهمة في الاعتراف بأدوار النساء وبقدرتهن على القيادة سواء في المدن الكبرى أو المدن الصغرى، في الريف أو في الحضر، في المناطق الساحلية أو الداخلية.

نساء غير مرئيّات، ينتمين إلى أجيال وفترات زمنية مختلفة، بقيت تجاربهن راسخة في الذاكرة الجماعية... هن نساء عاديّات لم تطلهن أضواء الإعلام، لكنهن قياديات ومؤثرات وملهمات في مجتمعاتهن المحلية، مارسن سلطتهن في «خرق للمعايير المرتبطة بدور الأنثى.. وفي تحدٍ لأنموذج قديم ومهيمن».

مسارات هؤلاء النساء في سياقات مختلفة في كل من الأردن وتونس والمغرب، كانت محور دراسة إقليمية وثلاث دراسات وطنية أنجزها مركز «كوثر» بالشراكة مع منتدى الفيدراليات الكندي بهدف تثمين تجارب نساء مؤثرات على المستوى المحلي ومساراتهن، سواء أكن في المدن الكبرى أو في المناطق الريفية، نجحن في أن يكن مؤثرات وفاعلات في محيطهن فاستحققن صفة القياديات.

لبنى الجار - كوثر



لكنهن تميّزن بمؤهلات عالية وبأعمال ومبادرات تجاوزت شخصهن لتمتد إلى محيطهن.

ولعل أهمية البحث المنجز تكمن في تبنيه مقاربة تقوم على مساءلة ممارسة سلطة النفوذ بهدف استكشاف

وقد استبعد التقرير النساء القياديات بالمعنى التقليدي والمتعارف عليه، اللائي شغلن مناصب ومسؤوليات رسمية مؤسسية واكتسبن شهرة وصيتا لنجاحهن سياسيا أو إعلاميا أو اقتصاديا أو ثقافيا وعلميا. ويسلط الضوء على مسارات نساء لم يخرجن من دائرة الظل



وبمجالات ممارسة السلطة... ذلك أنه وراء الشخصيات النسائية التي تمّ ذكرها، يوجد ما يمكن أن نسمّيه منطقاً وسجلات معيارية دينية، ومجتمعية، وأخلاقية... وعادة ما ينبثق عن ديناميكيات المجموعة الإصرار على «السلوك الأخلاقي الجيد للقائد، ليكون قادراً على النجاح».

ولعل صورة القائد التقليدي الذي يؤثّر بشكل خاص من خلال الاحترام الذي يفرضه على الآخرين، مازالت حية في أذهان الناس. ومع ذلك، نشهد ولادة تعريف حديث للقيادة يتم اختزاله في المهارات والقدرة على جلب أشخاص موالين. إذ انبثقت رؤية ثنائية للقائد مبنية على أنموذج تقليدي فيستمد التأثير شرعيته من عوامل تشمل العوامل الأخلاقية، وأنموذج ناشئ من زعيم مدعوم بمشروع ومهارات ومعرفته.

يتميزن بثمين العمل، لديهن شعور بالمسؤولية. وعادة ما يكنّ على دراية بالمشاكل من حولهن، ويتميزن بالإيثار ويعتبرن أن كل ما يفعلنه للآخرين هو واجب. وخلصت الدراسة أيضاً إلى التمييز بين خمس سمات تحدد الاعتراف الاجتماعي بالقيادة التحويلية لدى النساء، وهي: 1. المهارات الإبداعية (تأسيس المدن)، 2. النضال (محاربة الاستعمار والأنظمة الاستبدادية)، 3. الوصول إلى عالم الذكور، 4. القداسة والقوة «الخارقة»، 5. المشاركة السياسية والمدنية.

عادة ما ينظر إلى وصول المرأة إلى السلطة والقيادة تجاوزاً للحدود. وتقبل قيادتها وقوتها المؤثرة ويعترف بها، ولكن إلى حد معين. فوصول المرأة إلى وضع «القائد» «العظيم» مشروط بعدد من العوامل والاعتبارات ذات الصلة بقيم المجموعة وبالسياق الاجتماعي والتاريخي وبالنظام الاجتماعي القائم

وشكل الرصيد التاريخي للنساء في قيادة الأعمال والعمل النقابي عاملاً مساعداً للقيادات للقيام بمهامهن، وقليلاً ما كان المشروع الفردي منفصلاً عن سياقه الإقليمي العام. ومع ذلك مازالت تسجّل فجوة بين هذه التحولات من جهة، والواقع المعاش من جهة أخرى والذي تحدد فيه الأدوار والمسؤوليات أحياناً وفق ترتيب محدد يعكس استمرار أوجه عدم المساواة والتمييز، حيث تحتل القيادة الرجالية مقاماً رفيعاً.

النساء القياديات : أهم الخصائص والسمات

مكّنت الدراسة من استخلاص خصائص للقيادة النسائية التغييرية تتمثل أساساً في كون النساء القياديات: متجذرات في أراضيهن، متعدّدات النشاط والالتزام،

أهمية رأس المال الموروث أو المكتسب

استنادا إلى ما أفضت إليه الدراسة الإقليمية من نتائج، لا تشكّل النساء القياديات واللاتي حظين بإجماع من محيطهن أي تهديد للمعايير الذكورية. وظلّت صورة الأم والزوجة متجذرة بقوة في الحديث عن المرأة القيادية، فهي امرأة تتوفر فيها «بالفطرة» جملة من الخصال لعل أهمها كونها أكثر قدرة على الإنصات وأكثر حساسية وأكثر تواجدا وحضورا، وهي بذلك أقل قدرة على التأقلم مع خصال الرجل القائد على غرار القدرة على التسلّط والتحكّي بالشجاعة عند اتخاذ القرارات. رأس المال الموروث أو المكتسب على غرار التنشئة ووجود أولياء مؤثرين والحصول على شهادات علمية وتملّك شبكة علاقات... تلعب كلها دورا مفصليا في مسيرة النساء القياديات، إذ لا يمكن تحقيق شيء يذكر في غياب إمكانيات وظروف تكون متاحة بشكل مسبق. كما أن وجودها يكون له عميق الأثر سواء في الخطوات الأولى للمرأة القيادية أو لاحقا عند القيام بالخيارات وفي اتخاذ القرارات التي تتطلبها الحياة.

النسيج الجمعياتي فضاء للدربة على القيادة والتأثير

وفي البحث عن نساء قياديات عبر الزمن، أفصح البحث عن أسماء من الماضي لنساء مؤثرات تحركن في إطار ما تسمح به التركيبة التقليدية

في تلك الحقب الزمنية الماضية، فبرزت أسماء نساء فرضن أنفسهن من خلال ممارسات وأطر عضوية للنشاط على غرار القابلات والممرضات، أو أسماء لأخريات أسهمن في حركات التحرير. وفي الحاضر، برزت تركيبة مغايرة لنساء أكثر تحررا ومواطنة، انطلقت مسيراتهن من النسيج المؤسسي للمجتمعات الحديثة على غرار المنظمات والجمعيات والأحزاب والنوادي... شكلت كلها فضاءات لبناء قدراتهن على التأثير والقيادة.

ويظل القاسم المشترك بينهن هو عملهن على تعبئة الموارد المتوفرة في إطار مشاريع وأنشطة تكون فيها المجموعة هي الشريك وهي الفئة المستهدفة، ما يجعل هذه الأخيرة تمنحها لقب المرأة القيادية. ولم تكن بأي حال من الأحوال طموحات الشهرة أو الوصول إلى السلطة أو جمع الثروة هاجسا من هواجس أولئك القياديات.

تجذر بالهوية وقدرة على التأقلم مع الظروف

أبرزت القيادة النسائية التغييرية كتركيبة اجتماعية تتداخل فيها العوامل الشخصية بالعوامل الاجتماعية وتأثيرات السياقات والوضعيات. وكل النساء اللاتي اعترف لهن محيطهن بكونهن نساء قياديات يملكن جملة من الخصائص المشتركة أهمها تشبهن بالأرض وشعورهن بالفخر بانتمائهن الجغرافي وجدورهن المتأصلة. ويتجلى هذا التجذر في الانتماء إلى المجموعة ما يعزز قدرة النساء على التغيير واعتراف مجتمعهن بقيادتهن.

وهن يتميزن بثمينهن للعمل الذي يحتل مكانة جوهرية في حياتهن، وبفضل قيمة العمل الراسخة لديهن، عادة ما يحظين بالتقدير والعرفان من الآخرين. وإضافة إلى ذلك، تتمتع النساء القياديات بحس عال بالمسؤولية إذ يشاركن في كل المسائل التي تخص المجموعة التي ينتمين إليها ولهن قدرة مميزة على التأقلم مع المحيط ومع الظروف. فتجدهن واعيات بالصعوبات والمشاكل التي يواجهها محيطهن ويتحلين بالعزم على تخطيها وإيجاد حلول لها، معتبرات ما يقمن به من أجل الآخرين واجبا ومسؤولية تقع على عاتقهن. لذلك عادة ما يمارسن أنشطة متعددة في فضاءات مختلفة وما يكون لديهن نفوذ، ما يجعل حضورهن المتعدد عاملا من عوامل التأثير.

وأوصى البحث بأهمية النهوض بالقيادة النسائية التغييرية باعتماد وسائل وأنشطة وأدوات مبتكرة ومتجددة لدعم القدرات ورفع الوعي عبر وسائل الإعلام والهياكل المعنية على غرار وزارات التربية والثقافة. كما أوصى بتشخيص مجالات التأثير وتمكين النساء من المزيد من الموارد والإمكانيات للتحرك والفعل بهدف تعزيز تنمية مناطق التدخل، بالإضافة إلى تشجيع نساء أخريات على الاستئناس بتجارب النساء القياديات والنسج على منوالهن لإحداث التغيير في المحيط الذي يعشن فيه. ودعا البحث أيضا إلى التفكير في الطريقة المثلى التي تمكّن من جعل مسارات هؤلاء النساء القياديات قابلة للتطبيق والاستلham منها بقطع النظر عن السياقات الخاصة التي ظهرت ونشأت فيها •

عفاف الجابري الناشطة النسوية الفلسطينية والباحثة في النوع الاجتماعي لكوثريات :

من المهم جدا التجانس بين ما نقول وما نفعل

سمير الشعباني - تونس



ناشطة نسوية وباحثة فلسطينية في مجال النوع الاجتماعي وقضايا العنف ضد المرأة منذ عام 1996. درست العلوم الاجتماعية في الجامعة الأردنية، ثم تعمقت في العلوم السياسية في جامعة غلاسكو في اسكتلندا، ونالت الدكتوراه في تخصص دراسات النوع الاجتماعي أو الجندر من كلية الدراسات الشرقية والأفريقية (SOAS) بجامعة لندن.

بدأت مشوارها في الاشتغال على برامج قضايا العنف ضد المرأة مع اتحاد المرأة الأردنية، ثم قضايا العنف ضد المرأة في المنطقة العربية بالتعاون مع مركز «كوثر» ومع عدة مؤسسات إقليمية أخرى.

كوثريات : هذا بالنسبة إلى المفهوم بشكل عام، فكيف يمكن أن تكون المرأة قيادية؟

حين تختار المرأة أن تكون قيادية نسوية أو تعمل في مجال القيادة التغييرية من منظور النوع الاجتماعي في بعض المجتمعات يكون ذلك من باب المخاطرة، لأنها حين تريد إحداث التغيير، سترفض الحماية أو الوصاية على النساء، وسترفض أيضا النظرة الدونية للمرأة أو وضعها في قالب معين. فالقيادات يجب أن يضعن استراتيجيات خاصة لمواجهة مجتمع ذكوري مغرق في الصور النمطية والقوالب الجاهزة. وهذا ما عملت مع مركز كوثر على تحقيقه من خلال برنامج التدريب الذي نفذناه حول القيادة التغييرية، والدليل التدريبي المطور في إطار المشروع.

كوثريات : حديثنا إذن عن مشاركتك في التدريب حول القيادة التغييرية من منظور النوع الاجتماعي مع مركز «كوثر»؟

كان الهدف هو إنجاز دليل تدريبي عن مفهوم القيادة التغييرية والتحويلية، وقد واجهنا منذ البداية صعوبة في

مختلف الصعد السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية؟

يجب أن يكون هناك إدراك حقيقي لوجود هذه الإشكاليات وقدرة على تفكيك المعرفة الموجودة حولها من أجل إنتاج معرفة جديدة. وهذه أول خطوة للوصول إلى تغيير حقيقي أي تحويل الأفكار من وضع إلى وضع آخر. فمثلا أن نعمل على تحويل أفكار تضع المرأة في قوالب معينة إلى أفكار تحارب هذه القوالب وترفض التمييز والعنف القائم على النوع الاجتماعي، لا يؤثر في المرأة فقط، بل يؤثر على المجتمع كله سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا...

وعلى صعيد الممارسة تستوجب القيادة التغييرية التجانس بين القول والفعل، فلا يمكن مثلا المناداة بالمساواة والعدالة ونحن لا نؤمن بهذه القيم ونعمل على تكريسها قولا وفعلا. إذ لا يمكن الحديث عن تغيير مجتمعي دون إحداث التحول في الممارسات والعلاقات التقليدية للسلطة والقوة، ودون وجود مجتمع عادل وغير اقصائي ويقوم على قيم المساواة والعدالة.

كوثريات : لو تقدمين لنا شرحا لمفهوم القيادة التغييرية وأهميته بالنسبة إلى المجتمع؟

هو مفهوم اشتغلت عليه النسويات والحركة النسوية وحركات حقوق الإنسان المختلفة منذ عقود، وتم تطوير المفهوم استنادا إلى أهميته لأن عملية التحويل مرتبطة بالوعي بالتغيير على الصعيد الشخصي والجماعي فكرا وممارسة. وبمعنى آخر يمكنني القول إن التغيير لا يتحقق بمجرد تنفيذ برامج وأنشطة، ولا عن طريق القيادة بمفهومها التقليدي الذي لا يتلاءم مع المجتمع بالشكل الصحيح. فالقيادة التغييرية يجب أن تكون جزء لا يتجزأ من الفئة المستهدفة، التي هي الشريك في إحداث التغيير.

والتغيير يكون مرتبطا بالعوامل المعرفية عن طريق تحديد جذور المشكل، وحين نتحدث عن قضايا النساء والمساواة، فنحن نتساءل لماذا يوجد تمييز ضد المرأة مثلا أو عنف ضدها؟ وهل هذا العنف هو فقط ممارسة شخصية أو هو دليل وجود إشكاليات هيكلية وبنوية على

الواضح أنه يلزم الكثير من الوقت والجهد لتغيير العقليات نظرا إلى خصوصية الوضع في كل دولة، لكن المشترك هو أن القوانين وخاصة منها التي وضعت للمحافظة على الثقافة المجتمعية هي غالبا قوانين مستقاة من ثقافة المستعمر الفرنسي والإنجليزي في الدول العربية. مع العلم أن هذه القوانين تم التخلي عنها في هذه الدول لكنها ظلت معتمدة في الدول العربية لخدمة مصالح الأنظمة السياسية، ولاستغلال المرأة في إطار معين لتوجيه المجتمع عموما.

فلسطين مثلا تقبع تحت وطأة الاحتلال الصهيوني وهو ما يجعل النساء يناضلن على أكثر من جبهة إذ يتحددين الاحتلال والموروث المجتمعي والثقافي... وتونس تعيش أزمة اقتصادية، وسوريا تعاني من مخلفات الحرب أي أن كل دولة عربية لها وضع خاص بها. هذا الأمر ليس مبررا بأي شكل من الأشكال لتجاهل تعرض النساء للعنف، بل يتوجب إدماج منظور النوع الاجتماعي والاستجابة لمطالب مشروعة للناشطات الحقوقيات ولا يمكن تهميش إرساء المساواة بين الجنسين واعتباره موضوعا ثانويا..

كوتريبات : ماهي مؤاخذاتك على واقع حقوق النساء في العالم العربية وماذا يمكن أن يتحقق من الناحية القانونية أو التطبيقية للنساء عموما؟

وصول المرأة إلى القيادة السياسية لا يتحقق إلا حين تكون قريبة من السلطة أو مدعومة من عشيرة مثلما هو الواقع في الأردن أو تكون منتسبة لأحزاب معينة ونافذة كما في مصر. الدول العربية لكل منها وضع مختلف وحتى إن وجد قانون يحمي النساء أو يضمن حقوقهن أو وضعت منظومة متقدمة نظريا لتحقيق مبادئ المساواة والعدالة والإنصاف، فإن المستوى التطبيقي أي التمتع بهذه الحقوق وإعمالها يبقى مختلفا أو بعيد. وهو ما يعني ضرورة أن تقوم النساء الناشطات برفع سقف المطالب حتى يتمكن من نيل أكبر قدر ممكن من حقوقهن الإنسانية•



تأثيرها إلى تغيير ممارسات مؤسساتية مما يفتح المجال إلى وصول نساء أخريات إلى موارد لم تكن متاحة لهن.

يتناول الدليل ثلاثة مستويات للتحويل وهي التغيير على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسساتي ثم المستوى المجتمعي. ويوضح ديناميكية التغيير التي ترتبط أساسا بتغيير واقع الفرد أو الأفراد وحياتهم في علاقة بالوصول إلى الموارد والتحكم فيها، وعلاقتها بديناميكية التحويل. وهو يتضمن جانبا معرفيا نظريا، والعديد من المهارات المتعلقة بالتنمية البشرية كأدوات التشخيص الذاتي وإدارة عملية التغيير والإدراك الحسي والإطار المرجعي للقيم وعلاقتها بالنوع الاجتماعي.

وتكمن القيمة المضافة في أن العمل كان مرتبطا بتحليل عمل المؤسسات بناء على النوع الاجتماعي وبناء على مفهوم القيادة التحويلية ما يسمح بالتعرف بشكل دقيق على شخصية المرأة القيادية من جهة، وعلى الممارسة المؤسساتية للمنظمات العاملة على هذه القضايا من جهة أخرى. في هذا النوع من التدريب أي سلوك تقوم به المؤسسة أو الشخص هو على غاية من الأهمية لأنه سيبين أثر التغيير ككل، فالتغيير ليس فعلا واحدا فقط، بل هو مجموعة من الأفعال والممارسات قد تقود إلى تغيير أو تبقي الحال كما هو عليه.

كوتريبات : هذا على المستوى النظري، لكن ماهي وجهة نظرك بخصوص مدى تطبيق الدول العربية لمفهوم القيادة التغييرية ومبدأ مراعاة مفهوم النوع الاجتماعي في السياسات من الناحيتين النظرية والتطبيقية؟

ترجمة المفهوم من اللغة الإنجليزية «Transformative» إلى العربية «تحويلية» لأن الترجمة لا تؤدي المعنى تماما. فقررنا اعتماد مصطلحي «تغييرية» و«تحويلية» في الوقت نفسه حتى يفهم المصطلح.

في الحقيقة لم تكن هذه هي المرة الأولى التي تعامل فيها مع مركز «كوثر»، فقد اشغلنا ضمن مشاريع تدريبية سابقة مرتبطة بالنوع الاجتماعي والعنف في المنطقة العربية. أنجزنا النسخة الأولى من الدليل ثم قمنا بتجربته من خلال تشريك الفئة المستهدفة من التدريب في إنتاج الدليل وتعديله، وهو ما اعتبره جزءا مهما من المشروع. فبناء القدرات هو مسار تدريبي كامل يقع تطويره بصورة تشاركية من قبل القائمين على المشروع والمدرسين والمدربات والمشاركين والمشاركات. اشغلنا باعتماد ديناميكية تشاركية على مفهوم القيادة والفرق بين القيادة التغييرية والقيادة التقليدية بالتركيز على القضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي والقضايا المرتبطة بالتغيير استنادا إلى هذه المقاربة.

كوتريبات : لو تقديم لنا الدليل التدريبي عن القيادة التغييرية وأهميته وقيمه المضافة؟

يعتبر الدليل من الموارد المهمة التي تتناول مفاهيم القيادة والقيادة التغييرية والقيادة التحويلية وعلاقتها بمقاربة النوع الاجتماعي والنسوية من ناحية وكيفية تأثيرها على واقع النساء والمؤسسات وصولا إلى المجتمع من ناحية أخرى. وهو يقوم بتسليط الضوء على قيادة نسائية غير مرئية رغم تأثيرها على محيطها العائلي ومحيطها المحلي والاجتماعي، وقد يصل

رياضيات في الواجهة الرياضية

الحديث عن ريادة النساء يجعلنا غالباً نتوجه إلى المجالات السياسية أساساً، وأيضاً إلى المجالات العلمية والاقتصادية، لكن نوال المتوكل وخديجة إيلا وقائمة بلعوشي أثبتن أن الرياضة بدورها مجال تستطيع من خلاله النساء احتلال مواقع قيادية لتديره باعتباره شأنًا عامًا، خصوصاً في المجتمعات التي ظلت تعتبر الرياضة بجميع مسالكها وفروعها شأنًا رجالياً.

مدينة حوجيب - المغرب

احتضنتها ملاعب المؤسسات التعليمية. وكان ينظر إلى هؤلاء الفتيات على أنهن فتيات غير «محتشمت» وأن درجة جراتهن غير مقبولة، وبذلك تمت محاربة هؤلاء الفتيات من قبل الأسرة والمجتمع وحتى المدرسين.

ورغم كل هذه المثبطات، تأسس في المغرب سنة 1988 المنتخب الوطني لكرة القدم النسائية، لكنه لم يحظ بالاهتمام الذي يتجاوب مع طموحات عضوات هذا المنتخب. إذ ظلت كرة القدم النسائية تعاني من مشاكل عديدة حالت دون تطورها، فالأندية المغربية لم تحظ بالدعم اللازم لتأهيل الفتيات المقبلات على ممارسة هذه الرياضة. وظلت هذه الأندية، ولعدة سنوات، غير مدعمة مادياً من طرف الجامعة الملكية لكرة القدم، لكن عضوات هذه الأندية ظلن يمارسن شغفهن بالكرة المستديرة بتضحية وتحدي.

خلال الموسم الرياضي 2007/2008 نظمت أول بطولة وطنية تميزت بالدعم المالي الذي خصصته الجامعة الوطنية لكرة القدم لهذه البطولة. الدعم لم يكن كافياً، لأن الدعم المادي ليس وحده الكفيل برد الاعتبار لهذه الرياضة، إذ كانت الحاجة ماسة إلى ترتيبات قبلية وتأهيل لهؤلاء اللاعبات، على مدار الموسم، تجاوباً مع افتقار المغرب، آنذاك، إلى الأطر التقنية والمدربة على التعامل مع واقع كرة القدم النسوية، والنقص على مستوى التنظيم والملاعب ووسائل النقل والتجهيزات.

عصبة وطنية ترأسها رياضية

يوم 30 نوفمبر 2019 تأسست العصبة الوطنية لكرة القدم النسوية، وتقلدت رئاستها خديجة إيلا، رئيسة الجمعية البلدية النسوية لكرة القدم بمدينة العيون. وبذلك تكون هذه اللاعبات رمزاً للمرأة المثابرة والمكافحة، لأنها استطاعت أن تهب لهذه الرياضة من حياتها وإمكاناتها في تحد لكل المعوقات الاجتماعية والتقاليد والعادات المحلية التي تواجهها الفتاة الصحراوية وتمنعها من ممارسة هوايتها الرياضية.

في العديد من المجتمعات، وضمنها المغرب، ظلت العقلية الذكورية تكبل النساء وتحول دون تفتق مهاراتهن ومواهبهن، وظلت هذه العقلية تكبح طموحاتهن، وتعمل في اتجاه إبعادهن عن العديد من المجالات، سياسية أو معرفية أو علمية أو اجتماعية. فالمجتمعات التي تسود فيها هذه العقلية ويحكمها الفكر المحافظ تخندق النساء في مجالات مغلقة، وترسم لهن قوالب على مقاس التهميش والتغيب.

ويعتبر المجال الرياضي واحداً من المجالات الذي لم يكن سهلاً على النساء اقتحامه، فإذا كانت تلك العقلية المحافظة تسامحت مع ولوج النساء لبعض المسارات الرياضية مثل ألعاب القوى وكرة التنس، إلا أنها ظلت تعتبر بعض الرياضات رجالية بامتياز، مثل رياضة كرة القدم. فأن تبرز نساء في هذه الرياضة، وفي المجال الرياضي عموماً، فذلك يعني، ودون منازع، أن الأمر يتطلب منهن كفاحاً مستميتاً وتحملاً لكل الحواجز والعراقيل.

فممارسة الفتاة لرياضة كرة القدم، الرياضة الأكثر شعبية في العالم، بصفتها هاوية أو محترفة، ظل يثير الاستهجان وعدم الرضى من قبل الأسر والمجتمع، وانعكس ذلك على مستوى السياسات التي انتهجت داخل قطاع الرياضة في المغرب في العلاقة مع كرة القدم النسائية.

فلطالما اعتبرت كرة القدم لعبة رجالية لطابعها «الخشن»، ولطالما شبهت النساء اللواتي أقبلن على هذه الرياضة بالرجال، مما كان يدفع الأسر إلى منع بناتها من ممارسة هذه الرياضة، بل وقد يعرضنهن لعقوبات. وهو الوضع الذي جعل العديد من الفتيات يمارسن رياضة كرة القدم بعيداً عن أنظار آبائهن، وكثيرات هن اللواتي فشلن في تحقيق حلمهن والانضمام إلى إحدى الفرق المغربية لكرة القدم.

في بداية سنوات الثمانينات من القرن المنصرم أخذت بعض الفتيات يمارسن هذه الرياضة داخل الأحياء، أو يتجرأن على اقتراح أنفسهن للمشاركة في مباراة لكرة القدم



نوال المتوكل... بطلة رياضية تسلمت مواقع القرار محليا ودوليا

ما من مغربية تولد يوم ثامن أو تاسع غشت/ أغسطس من سنة 1984 تحمل اسم نوال، إلا وتحمل هذا الاسم بأمر ملكي، وأن عيد ميلادها يؤرخ لفوز أول امرأة عربية وإفريقية بميدالية ذهبية في الألعاب الأولمبية بلوس أنجلوس. فذات السحنة المائلة إلى السمرة، بقامتها القصيرة، تخطت الحواجز عبر مسافة 400 متر تسابق منافساتها نحو الفوز، كان ذلك سنة 1984، حين أدرج سباق 400 متر موانع للنساء لأول مرة في تاريخ الألعاب الأولمبية.

هي نوال المتوكل العداء المغربية التي حطمت أرقام قياسية بطعم الذهب، ورسمت مسارا قادها إلى دوائر الشخصيات العالمية التي تقر مصير ألعاب القوى، وجعلها أول امرأة عربية تعين وزيرة للرياضة.

كان عمرها لا يتجاوز السادسة عشرة، وهي المولودة سنة 1962، حين انطلقت في مشوارها الرياضي. بعد سنين من التدريب قررت سنة 1980 الالتحاق بجامعة ايوا الأمريكية، لتصل معارفها في مجال الرياضة، وتقرن النظري بالتطبيق، فتخرجت من هذه الجامعة حائزة على دبلوم الماجستير في العلوم الرياضية.

انتصارات تلمع ذهباً

لم يكن حصادها لنهيبية لوس أنجلوس أول الفوز، إذ كانت قبل ذلك حصدت، سنة 1982، ذهبيتين في الألعاب الإفريقية المنظمة بالعاصمة المصرية القاهرة، لتأخذ في كسب الشهرة حين فازت بذهبيتين خلال ألعاب البحر الأبيض المتوسط التي احتضنتها الدار

فشغفها بالمستديرة جعلها تنخرط رفقة مجموعة من صديقاتها في تشكيل فريق نسوي لكرة القدم، بالرغم من غياب الإمكانيات والدعم وحتى التحفيز، إذ استطاعت بعنادها أن تجد لها ولفريقها موطن قدم ضمن التشكيلات الرياضية المحلية والجهوية والوطنية.

في المغرب، وقد يكون الوضع مشابها في بلدان أخرى، ظل الاهتمام بالنساء الرياضيات باهتا، ليس فقط على مستوى سن السياسات وإدماجهن ضمن تصورات تدبير القطاع، ولكن أيضا، على مستوى تناول الإعلام، إذ تكاد الصفحات المخصصة للشأن الرياضي تخلو من أي خبر عن الرياضة النسائية، إلا إذا تعلق الأمر بفوز إحداهن بميدالية ذهبية أو فضية أو برونزية في تظاهرة دولية أو عربية.

ويعكس هذا التغييب أن الثقافة الذكورية التي تجعل من الرياضة شأنا رجاليا، تتجلى في الترسبات التي نحملها ونمارسها بغير وعي، كما يعكس عدم استيعاب المسؤولين عن تسيير الإعلام الرياضي لثقافة المساواة بين الجنسين.

لم تكن، فقط ممارسة رياضة كرة القدم ورياضات أخرى شأنها ذكوريا في المجتمع المغربي، بل إن الإعلام الرياضي بدوره ظل ولعدة عقود من اختصاص الصحافيين دون الصحافيات، ولم تكن نسمع عبر أجهزة التلفاز أو الراديو صوتا نسائيا كمعلقة على مباراة لكرة القدم أو كصحافية تنجز «رپورتاجا» في الشأن الرياضي. لكن الصحافية قائمة بلعوشي استطاعت تسيير هذا الطابو حين طالعنا صوتها سنة 1985 صحافية رياضية في التلفزيون المغربي، استطاعت أن تبرز في هذا المجال وتكون قدوة لصحافيات أخريات، لحقن بها ولو بعد حوالي عقدين من الزمن. ولعل مؤهلاتها وحكمتها هما ما أهلاها لتكون من بين الفريق المكلف بالتحضير للألعاب الأولمبية خلال سنوات 1996 و2000 و2004.

لم تكن نوال المتوكل بطلة رياضية وحسب، بل هي قيادية ومدربة وسياسية وسفيرة، إذ هي منذ سنة 1999، سفيرة النوايا الحسنة لليونيسف في المغرب.

حصاد الجوائز والأوسمة

واعترافا بتميزها وعطائها، استطاعت نوال أن تحصد العديد من الجوائز والأوسمة، إذ وشحها الملك الراحل الحسن الثاني سنة 1983 بوسام الاستحقاق الوطني، كما منحتها المؤسسة الأميركية لألعاب القوى سنة 1988 الجائزة العالمية المخصصة لأفريقيا. وسنة 1998 وشحها الرئيس السنغالي عبدو ضيوف بوسام الفارس، وحصلت سنة 2001 على «وسام قيادومي» من الاتحاد الدولي لألعاب القوى، وهي السنة التي شهدت اختيار قناة «الجزيرة» لها أفضل رياضية عربية في القرن العشرين. كما حظيت بتوشيح ملكي ثان سنة 2004 بوسام المكافأة الوطنية على يد الملك محمد السادس، ووسام مماثل من رئاسة الجمهورية التونسية سنة 2005، وسنة 2015، منحها الرئيس الفرنسي فرانسوا هولاند وسام الشرف، باعتبارها شخصية مغربية وأفريقية مؤثرة.

تقول نوال المتوكل إن «ألعاب القوى جعلتني أعترف إلى نفسي بشكل أفضل، وأن أدربها كي تتغلب على الكثير من الصعوبات والعديد من التحديات التي شكلت شخصيتي».

وتستحضر نوال في تصريح لـ «كوثريات» بدايات دخولها حلبات السباق، معتبرة أن أهم لحظة بالنسبة إلى أي رياضية شابة هي أول مرة تخطو فيها مسار السباق، ولم تخف أنها كانت خائفة وقتئذ، وهي تركض مع شابات من عمرها، وعيون المتفرجين تلاحقهن باندهاش وقرق.

ولأنها تؤمن بأن الرياضة لها تأثيرات إيجابية في نفسية ممارسيها، فهي تحسن المزاج وتقلل من الإرهاق والتوتر وتزيد من منسوب التركيز... ولأنها تدرك أن النساء تحاصرن من القيود التي تحول دون استمتاعهن بالفضاء العام، فقد دعت نوال، سنة 1993، إلى تأسيس السباق النسوي للدار البيضاء، فاحتضنت هذه المبادرة حوالي 30 ألف مشاركة رياضية، ما جعلها واحدة من أكبر الأحداث الرياضية النسائية المعروفة عالميا.

ما حققته نوال المتوكل من إنجازات وما تقلدته من مناصب سامية، وطنية ودولية، لا يمكن إلا أن يجعلها منتشية وفخورة بمسارها الرياضي والسياسي والاجتماعي، ويجعلنا نعتبرها من القيادات النسائية اللواتي استطعن إثبات الذات بكل ثقة. ●



البيضاء سنة 1983. وواصلت مسارها في درب التنجيم الذهبي خلال سنتي 1984 و1985، لتعلق، بعد ذلك، مشاركاتهما الدولية لترسم سنة 1989، مسارا آخر في مجال التدريب الذي أهلتها له شهادتها الجامعية وخبرتها التي راكمتها. وفي سنة 1995 ستتوج نوال المتوكل عطائها في المجال الرياضي بعضويتها في الاتحاد الدولي لألعاب القوى، ثم عضوة في اللجنة الدولية الأولمبية سنة 1998.

ولأنها من الرياضيات القلائل اللواتي توفرت فيهن صفات القيادة والمعرفة، فقد نصبها الملك الراحل الحسن الثاني كاتبة للدولة لدى وزير الشؤون الاجتماعية مكلفته بالشبيبة والرياضة سنة 1997، وهو المنصب الذي ظلت تحتله حتى شهر مارس من سنة 1998، لتعود للتدبير الحكومي سنة 2009، وزيرة للشباب والرياضة لمدة سنتين.

وواصلت نوال المتوكل تألقها بصفاتها قيادية ذات كفاءات وخبرة، إذ ظلت منذ سنة 1998 عضوا في اللجنة الأولمبية الدولية، لتسند إليها، سنة 2008، مهمة رئاسة لجنة تقييم ملفات المدن المرشحة لاستضافة أولمبياد 2012، وتوجت مسيرتها بصفاتها قيادية في تدبير المجال الرياضي الدولي بانتخابها نائبة رئيس اللجنة الأولمبية الدولية لتكون أول امرأة عربية وأفريقية تحتل هذا المنصب.

وقد شغلت نوال المتوكل، سنة 2002، منصب رئيسة وعضوة مؤسسة للجمعية المغربية «رياضة وتنمية»، وسنة 2004. وفي 2005 احتلت منصب مديرة أكاديمية صحاري الرياضية بالهند.

دورات القيادة التغييرية حولت منهن إلى نماذج لنساء مؤمنات بقدراتهن ومؤثرات في محيطهن

سمير الشهابي / محمد المعري - تونس

سنوات، رافضة التأقلم مع إعاقتها ومعتبرة أن تلك نهاية دورها في الوسطين العائلي والمجتمعي، إلى امرأة تحاول أن تكون مؤثرة مؤمنة بقدراتها واثقة من نفسها ومحبة للتغيير في محيطها العائلي والاجتماعي. هذا ما حفزها لاحقا على استثمار ما نهلته من المعارف والخبرات في برنامجها على إذاعة أمل «بسمتة أمل» ليكون حلقة وصل بين المستمعين من ذوي الإعاقة والضيوف الذين يمثلون قصص نجاح لأشخاص تحدوا الإعاقة والعراقيل المجتمعية بهدف فك العزلة عنهم وفتح أفق أرحب لقصص نجاح جديدة ترسخ ثقافة المواطنة والحريات والمساواة بين النساء والرجال. وتضيف بسمتة أنها بفضل تجربتها الإعلامية، أصبحت تؤثر في المئات من ذوي الإعاقة وربما المئات ممن اختاروا العزلة في البيوت أو فرضتها عليهم قيود المجتمع.

ضمن جمعية إبصار، توجهت بسمتة إلى تقديم حصص توعوية حول منظور النوع الاجتماعي، للشابات حاملات لإعاقة بصريّة لتحفيزهن على تجاوز عقبة الإعاقة ولتشجيعهن على المشاركة في الحياة العامة.

تؤكد بسمتة أيضا أن للمرافق قيمة كبيرة في نجاح الكفيف أو ذي الإعاقة البصرية لذلك من المهم حسن اختياره لأنه مصدر ثقته بنفسه. وتعتبر بسمتة أن المرافق يجب أن يكون مؤمنا بأهمية دور صاحب الإعاقة البصرية في المجتمع، لذلك لجأت لأن تكون ابنتاها هما مرافقتها حتى تدرّبهما على العمل الجمعياتي وعلى التشبع بقيم حقوق الإنسان ومناصرة حقوق ذوي وذوات الإعاقة خاصة. كما تعتبر أن اختيار ابنتها العمل الجمعياتي والسياسي يسعدها بنجاحها في تخطي القيود والحوجز التي تكبل النساء عامة.

من التغيير الذاتي إلى التغيير المجتمعي رحلة عبور محفوفة بالصعاب زاخرة بالتجارب والأحداث والمواقف. عاشتها نساء عديدات اخترن ألا يكن قيادات بالمعنى التقليدي، بل مؤثرات ورياديات يسعين إلى إعطاء معان جديدة لعلاقات القوة والسلطة تكون مبنية على التشاركية والمصاحبة الجماعية. يقدن عمليات تغيير مؤسسي ومجتمعي بهدف إحلال قيم العدالة والمساواة واحداث عملية تغيير جذري في التصورات والممارسات، وخلق أدوات تساعد على استدامة هذا التغيير. «كوتريات» رصدت مسارات بعض أولئك النساء اللاتي تحدثن عن تجاربهن وتقاسمن أهم الدروس المستفادة من عملية التغيير التي عشنها وما زلن يعشنها.

مشروع الشراكة بين مركز كولر ومنتدى الفيدراليات الخدي
تمكين النساء للادوار القيادية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*

لمست التغيير الذي تحربت على مهاراته في ابنتي التي أصبحت ناشطة مدنية وسياسية. ونجحت في تحطيم الصورة النمطية للعائلة والأدوار التقليدية الموكولة إلى أفرادها للتحول أسرتي إلى مجتمع ديمقراطي صغير يتم فيه تقاسم الأدوار بكل وعي وديمقراطية ومساواة بين كل أفرادها.

بسمتة السوسني

ناشطة في المجتمع المدني ومقدمة
ومعدة برامج إذاعية



بسمتة السوسني:

أعدت اكتشاف ذاتي من خلال القيادة التغييرية

هي امرأة تغيرت وأثرت في محيطها، وقبلت تحدي النظرة الدونية لإعاقتها لتزرع الموجات الإيجابية في الناس، هكذا تعرف نفسها. هي نائبة رئيس جمعية إبصار لثقافة وترفيه ذوي الإعاقة البصرية مشرفة على لجنة المرأة والتعليم ومقدمة برامج في إذاعة أمل. اختارتها جمعية «عيش تونسي» لتمثيل تونس ضمن منتخب الأبطال في مونديال روسيا سنة 2018.

تقول بسمتة السوسني إن تجربتها تعمقت خاصة بمشاركتها في عدة دورات تدريبية نظمها مركز «كوثر» فتنوعت

لطيفة قصار فاعلات وقيادات لإدارة الشأن المحلي

شاركت في دورتين تدريبيتين حول القيادة التغييرية وكانت نقطة تحول بالنسبة إليها رغم مشاركتها في عديد الدورات التدريبية منذ 2011. تقول لطيفة إنها اكتشفت من خلال دورات القيادة التغييرية مفاهيم النوع الاجتماعي والقيادة التغييرية والمقارنة بالقيادة التقليدية فأدركت ضرورة سعي النساء إلى التأثير في النساء في مناطقهن وتشجيعهن على أن يكن أكثر نشاطا في إدارة الشأن المحلي والترشح للانتخابات والسعي إلى التواجد في مواقع القرار.

عملت لطيفة قصار المستشارة البلدية بعد الدورات، على تغيير نفسها وتبني مفاهيم العمل الجماعي والمشارك وقبول الاختلاف خاصة الإيديولوجي منه، إذا ما وقع الاجتماع على أهداف مشتركة. كما عملت على ترسيخ مقاربة النوع الاجتماعي ومفهوم القيادة التغييرية في المجلس البلدي وعدم اكتفاء النساء بأن يكن مجرد أعضاء بل لا بد أن يتأسسن اللجان والمجالس البلدية. وكوّنت رفقة مستشارات في بلدية سوسمة، نواة للعمل البلدي المشترك مع السعي إلى مساعدة بعضهن ودعم جهودهن من أجل تعزيز حضور المرأة في المجلس البلدي وتشجيع الترشيحات التلقائية للنساء للانتخابات وللمناصب القيادية. وتعمل لطيفة على التأثير في النساء في منطقتها وتشجيعهن على أن يكن أكثر نشاطا في إدارة الشأن المحلي والترشح للانتخابات والمناصب القيادية.

منى حشاني تغير أولا لتغير

«أن تكوني أستاذة لمادة التربية التشكيلية في إحدى المؤسسات التعليمية، فهذا يعني أنك تستبطنين روح الفنانة بداخلك، الفنانة التي تسعى من خلال نشاطها إلى تغيير ذاتها وتغيير كل من حولها، هدفها تجاوز العوائق ودفع الشباب إلى يكون فاعلا». هذا جزء من أحلام منى حشاني أستاذة التربية التشكيلية والنشطة في الحياة العامة في تينجة من محافظة بنزرت. شاركت في برنامج كوثر وفي دوراته التدريبية فاستفادت كما قالت من آليات عمل جديدة أهمها إدراكها الواعي والصحيح لمفهوم القيادة التغييرية فعملت جاهدة على تغيير ذاتها من خلال تحفيز روح المبادرة فيها والمطالبة بتحمل مسؤوليتها كاملة خاصة فيما يتعلق بأخذ القرار. فبعد انتخابات سنة 2018 ونجاحها في دخول المجلس البلدي

مشروع الشراكة بين مركز كوثر ومنتدى القديرات الخدي
تمكين النساء لأدوار القيادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

“
لن نستطيع تحقيق التغيير لدى الآخرين ما لم نغير أنفسنا
ونعيش في معتقداتنا و مسلماتنا الاجتماعية التي تقيد
النساء و تحد من قدراتهن القيادية، كانت من أهم خطواتي
نحو التغيير تحراطي في حزب سياسي و تكوين خلية شبابية
و من ثمة ترشحت للانتخابات البلدية، و يمكنني القول إنني
تغيرت فعلا و أشعر أنه أصبحت لي القدرة على النقد و المعارف
اللازمة التي تمكنني من مزيد التغيير و التأثير في الآخرين
سلوكا و قولاً.”

أميرة عمامو

ناشطة في العمل المحلي و النسائي



أميرة عمامو من وراء الستار إلى صدارة المسؤولية

كلام بسمة السوسي، أكدته ابنتها الكبرى أميرة عمامو التي شاركت في دورات القيادة التغييرية في البداية باعتبارها مرافقة لوالدها لكن سرعان ما أصبحت مشاركة فعلياً في دورات المشروع. تقول أميرة «التدريب كان إضافة لي، فقد تعرفت من خلاله إلى مفهوم القيادة التغييرية القائمة على النوع الاجتماعي وكان فرصة للاشتغال على خلق انسجام بين ممارساتي ومعتقداتي. إذ لا يمكن لأي شخص ناشط في مجال المساواة وتعزيز الحقوق السياسية أن يكون مقنعا ويحقق التغيير إذا ما تعارضت أفعاله مع أقواله، ومن هنا تبرز أهمية التدريب على هذا المحور. واثرت التدريب عملت على مراجعة أفكارتي وتغيير نفسي أولاً وتحولت من العمل في الخفاء إلى إعلان رغبتني في الترشح للانتخابات البلدية أو البرلمانية المقبلة وأن أكون من الأسماء الأولى في القائمة مع الترشح لعضوية المكتب الجهوي للحزب».

وفي مرحلة ثانية، اشتغلت على تحقيق تغيير داخل الحزب باقتراح إدماج النوع الاجتماعي ضمن الأنشطة التدريبية للقيادات المستقبلية للحزب كما اشتغلت على فرض التناسف بين النساء والرجال في التدريب ضمن هياكل الحزب. تنوعت أنشطة أميرة والأدوار التي اضطلعت بها من خلال نشاطها السياسي منسقة لقسم الشباب في الحزب ومديرة تنفيذية للجامعة الصيفية لشباب آفاق تونس، في محاولة منها للتغيير الحقيقي في الممارسات والسياسات.

أميرة تؤكد أنها محظوظة بوجود أم ناشطة في المجتمع المدني وتؤمن بضرورة التغيير، لكنها جابهت بعض الصعوبات مع والدها الذي كان يرفض العمل السياسي للمرأة ويعتبره مضيعة للوقت كان يجدر بالمرأة توظيفه في مسائل أخرى. أميرة رفعت التحدي وأقنعت والدها بدورها السياسي والمجتمعي بصفتها ناشطة مجتمعية وحزبية خاصة بعد أن حققت نجاحات في الحزب الذي تنشط فيه (تكوين لجنة شبابية) مما غير من وجهة نظر عائلتها الموسعة تجاه ما تقوم به.

تقول أميرة «أنا تغيرت وأشعر أنني أصبحت أتمتع بالقدرة على النقد، واكتسبت المعارف اللازمة التي تمكنني من مزيد التغيير والتأثير في الآخرين سلوكا وقولاً. لكن مع ذلك، الطريق ما تزال طويلة وما يزال أمامنا الكثير من العمل لدعم قدراتنا ومكتسباتنا في مجالات حقوق الإنسان والمساواة بين المرأة والرجل والتمكين الاقتصادي للمرأة وهو ما أعمل من أجل جعله واحداً من أهم توجهات حزبي».

فالتجانس بين القول والفعل هي الخطوة الأولى للنجاح في إيصال رسالتك تحقق التغيير لدى الآخرين.

تقول السيدة لمياء ناجي: «كانت لهذه الدورات التدريبية وقعا حتى على مجال عملي كأستاذة جامعية فقد استندت من الناحية المنهجية في تناول المواضيع الحقوقية في الدورات التدريبية وبتّ أركز أكثر على الجانب التطبيقي حتى لا تكون النظريات والقواعد العامة والحقوقية الأساسية مجرد مسائل قولية بل وجب أن تتحول بالتطبيق إلى ممارسة عملية».

مشروع الشراكة بين مركز كوثر ومنتدى القيادات الكندي
"تمكين النساء لأدوار القيادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"

الانسجام بين القناعات والممارسات والتجانس بين القول والفعل هي الخطوة الأولى للنجاح في إيصال رسالة تحقيق التغيير لدى الآخرين، وتساهم في ترسيخ مبدأ المساواة، وكنشطة في جمعية نسائية، ساعمل على إدماج القيادة التغييرية من منظور النوع الاجتماعي في برامجنا.

لمياء ناجي
أستاذة جامعية وناشطة في المجتمع المدني

كوثر Forum of Federations

مشروع الشراكة بين مركز كوثر ومنتدى القيادات الكندي
"تمكين النساء لأدوار القيادة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"

تعزيز مهاراتي في مجال القيادة التغييرية كان محفزاً لي ودافعا قويا للمطالبة بتحمل مسؤولية كاملة خاصة فيما يتعلق بأخذ القرار. فمن تحمل مسؤولية مقررّة لأحد لجان المجلس، بادرت ببعث لجنة التنمية المستدامة والسياسة الإيكولوجية في المجلس البلدي، التي أترأسها اليوم وبعية زملاء وزميلات، نقوم اليوم برسم وتنفيذ خطط عمل هذه اللجنة.

منى حشاني

عضوة بمجلس بلدي وناشطة في المجتمع المدني

كوثر Forum of Federations



لمياء ناجي حسن الإصغاء للآخرين وتفهم مشاكلهم

كما أكدت السيدة لمياء على تأثير التدريب على مهاراتها القيادية إذ أصبحت تحرص على الانسجام بين القناعات والممارسات وذلك على جميع المستويات. هي اليوم تنتبه إلى أدق التفاصيل في معيشها اليومي وفي علاقتها الأسرية ومع صديقاتها وأصدقائها حتى تترجم قناعاتها الحقوقية إلى ممارسة عملية يومية.

أما على المستوى المؤسسي فقد نجحت السيدة ناجي في الدفاع عن النساء العاملات في الجامعة التي تدرس بها وضرورة تمكين النساء من المواقع القيادية التي تتماشى ومؤهلاتهن وكفاءتهن، وهو ما حققته أيضا في جمعية مواطنات التي تنتمي إليها.

السيدة لمياء ناجي أشادت بالتدريب وبمجهودات مركز «كوثر» في المساهمة في صنع قيادات وقياديين من خلال البرامج التي يتولى الإشراف عليها، مشيرة إلى أن الاستفادة الأكبر التي تحققت لها أنها أصبحت تحسن الإصغاء للآخرين وتفهم مشاكلهم وتبني معهم علاقة أفقية مبنية على التواصل والتفاعل البناء وهو الوسيلة اليوم لتحقيق التغيير المنشود

هي أستاذة جامعية في الحقوق والعلوم السياسية وهي ناشطة حقوقية متمكنة من أدبيات حقوق الإنسان والموثيق الدولية وتقوم بتدريسها لطلبتها. نشاطها في المجتمع المدني ليس بالجديد فهي منخرطة في جمعية مواطنات بصفاقس، كما أنها تمارس العمل كمدرّبة في عديد مجالات التكوين والدورات التدريبية حول المواطنة وحقوق الإنسان وحقوق المرأة والمساواة في النوع الاجتماعي وغيرها من المحاور. مع كل ذلك تؤكد السيدة لمياء ناجي أنها استفادت من البرنامج الذي وضعه مركز «كوثر» حول القيادة التغييرية أو التحويلية، استفادة عبّرت عنها السيدة لمياء من خلال تأكيدها على أنها رغم الزاد المحترم الذي تتمتع به ورغم تخصصها في الحقوق والعلوم السياسية وحصولها على درجة الدكتوراه فيها، إلا أنها استفادت من هذه الدورات من خلال التغيير الذاتي. فقد باتت أكثر انتباها لكل التفاصيل في سلوكها حتى تكون متطابقة مع ما تصرح به في قولها،

بتينجته اكتفت بدور مقرر لأحد لجان المجلس، لكن سرعان ما أدركت أن عليها التقدم أكثر في عملها لجنّة التنمية المستدامة والسياسة الإيكولوجية في المجلس البلدي، لتتولى رئاستها ورسم خطط عملها. وقد أسعدها جدا كما قالت تجاوب زميلاتها وزميلاتها مع خياراتها عندما أقنعتهم بمشروعها وبعدها وبعثتها التي بعثتها والمشاركة فيها، فقد شعرت عندها أن شيئا ما تغير داخلها وأحسنت نقله إلى الآخرين الذين تجاوبوا مع التغيير الذي عرفته.

السيدة منى الحشاني غيرت قولها وسلوكها فباتت دائمة السعي إلى تغيير الآخرين وهو ما قامت به في المؤسسة التي تدرس فيها، فقد سعت إلى تأطير طلابها وطالباتها ونشر قيم حقوق الإنسان والمواطنة الفعالة مع تأكيدها على أن يكون ذلك فعلا ممارسا يوميا لا مجرد أقوال مرسلت تفضت دون انعكاس واقعي لها. لهذا عملت مبنية على تأطير ودعم السلوك الإيجابي لدى المحيطين بها.

هي سعت أيضا إلى التغيير المؤسسي بما أنها تولت مسؤولية المقررة في لجنة المرأة والأسرة وتكافؤ الفرص فحثت الجميع على دعم حقوق النساء خاصة على مستوى التمكين الاقتصادي وتكافؤ الفرص. وقامت بتنظيم لقاءات توعوية حول هذه المحاور ونشر الوعي لدى الجميع بأن المرأة فاعل اجتماعي واقتصادي وسياسي وثقافي لا يمكن استثناءها أو إقصاؤها.

المرأة التونسية... الطريق نحو الريادة ودور الإعلام

بنسب مختلفة، تقف وراءها عوامل متعددة ومتنوعة من بلد إلى آخر.

فبمناسبة الاحتفال باليوم العالمي للمرأة 8 مارس 2021، قالت المديرية التنفيذية لهيئة الأمم المتحدة للمرأة، «بومزيلي ملامبو-نوكا»، إن ثمة إنجازات ينبغي الاحتفاء بها، حيث تولت النساء مناصب عداً، مثل رئاسة منظمة التجارة الدولية وصندوق النقد الدولي والبنك المركزي الأوروبي. وأضافت قائلة: «إلا أن هذا ليس الوضع المعتاد، فقد شغلت النساء في عام 2020، كمتوسط عالمي، نسبة 4.4 % من رؤساء مجالس الإدارة، و16.9 % فقط من مقاعد مجالس الإدارة، وشكّلن 25 % فقط من البرلمانات الوطنية، و13 % فقط من مفاوضي الوساطة في محادثات السلام».

عليسة، سوفونيسبه، الكاهنة، أروى القيروانية، فاطمة الفهرية، عزيزة عثمانة، توحيدة بن الشيخ، شريفة المسعدي، مية الجريبي، حبيبة الغريبي... وغيرهن كثيرات من النساء التونسيات اللاتي أبهرن محيطهن والعالم بتميزهن وقدرتهن على القيادة والتغيير في مجتمعاتهن في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والعلمية والثقافية والنقابية وهو ما يؤكد وجود أرضية وتربة حضارية وثقافية ومجتمعية وتشريعية خصبة للمرأة التونسية تؤهلها لاحتلال أعلى المراتب والصعود إلى مراكز القرار.

ضحى طليق - تونس

من ناحيته، أشار الأمين العام للأمم المتحدة «أنطونيو غوتيريش» بنفس المناسبة، إلى أن البلدان التي لديها قيادات نسائية، كانت على مدار العام الماضي من بين الدول التي عانت من عدد أقل من الوفيات ووضعت نفسها على المسار الصحيح للتعليم. وأوضح أن 70 % من العاملين في المجال الصحي والرعاية في الخطوط الأمامية نساء. وكثيرات منهن من الفئات المهمشة عرقياً وإثنياً، وفي أسفل السلم الاقتصادي.

ولقد كانت المجموعة الدولية واعية بهذا الشرخ الذي ما زال قائماً بين النساء والرجال في ما يتعلق باحتلال مراكز القرار والريادة. عملت المنظمة الأممية سواء من خلال هياكلها المتخصصة أو الدول عبر الكثير من الخطط والبرامج وعلى مدى عشرينات، على دعم التمكين الاقتصادي للمرأة في مسعى لتحقيق استقلالها الاقتصادي وتعزيز قدراتها على بعث المشاريع والإسهام بفاعلية في التنمية الشاملة لبلداتها، غير أنه وبعد سنوات من التجربة بات بالكاشف أنه رغم الجهود فإن صعود النساء إلى مراكز القرار بقي دون المطلوب بسبب

وتبقى الفوارق بين النساء والرجال قائمة ومرتبعة بالنسبة إلى المشاركة الاقتصادية وفرص العمل، إذ تراجعت مرتبة تونس إلى 142. وبعد أن كانت تونس تحتل المرتبة الثانية بين بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عام 2018، تراجعت مرتبتها إلى الرابعة عام 2019.

يجد المتابع نفسه هنا أمام مفارقة عجيبة، فالؤشرات المتعلقة بحضور المرأة في مختلف قطاعات النشاط تبين أن لها مكانة كبيرة فهي تمثل نسبة 70 بالمائة في الوظيفة العمومية، و45 بالمائة في الطب وكذلك الصيدلة، و60 بالمائة في التربية والتعليم والصحة، و40 بالمائة في القضاء ونحو 60 بالمائة من طلبة الجامعات، و55 بالمائة من الباحثين. كما تحتل تونس المرتبة الثانية عالمياً في ما يتعلق بنسبة خريجي الفتيات من الجامعات.

المرأة على المستوى العالمي... ليست أفضل حالا

هذه الفوارق التي تعيشها النساء في تونس ليست بمنأى عن المحيط العالمي الذي تعيش نساؤه فوارق بين النساء والرجال

إلا أن المتمعن في واقع الحال، يكتشف أنه وبرغم ما حققته من مكاسب تشريعية واجتماعية وتعليمية وصحية، تبقى مكانة المرأة دون المأمول في ما يتعلق بمناصب القيادة ومقارنة بما لديها من مؤهلات علمية ومهنية.

بل إن الأرقام تشير إلى أن تونس قد احتلت في السنوات الأخيرة مراتب متدنية من حيث الفارق بين النساء والرجال، وفقاً للتقرير السنوي للمنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2019. وتشير آخر الإحصاءات إلى تدني مرتبتها إلى دون المتوسط العالمي في التصنيف، لتحتل المرتبة 124 عالمياً من بين 153 دولة.

وفي ما يتعلق بالحياة السياسية، فقد بلغت مشاركة النساء المرتبة 67 عالمياً، إذ شهدت نسبة استلامهن للحقائب الوزارية تدنياً من 23.1 في المائة عام 2018 إلى 10 في المائة عام 2019. وفي مجلس النواب يوجد حالياً 50 امرأة مقارنة بالفترة النيابية السابقة حيث كان عددهن 73 من مجموع 217 مقعداً بمجلس نواب الشعب.

دور الإعلام مازال دون الأمل

المتابع لما يقوم به الإعلام في هذا الاتجاه يكتشف كيف أن ما يقدمه الإعلام من مادة إعلامية ما زال دون الأمل في ما يتعلق بالبعد الجندري في التعاطي مع مختلف الأخبار ذات الصلة بالمرأة ودورها في المجتمع مقارنة بالرجل.

ويعيش القطاع الإعلامي في تونس هو الآخر، وعلى غرار ما تعيشه بقية القطاعات، مفارقة تتمثل في سيطرة العنصر النسائي على القطاع غير أن ذلك لم ينعكس إيجابيا على محتوى المادة المقدمة للجماهير. فبحسب دراسة أنجزتها الهيئة العليا المستقلة للإعلام السمعي البصري (الهايكا) في 2013 عن صورة المرأة في الإعلام التونسي، فإن ظهور النساء في وسائل الإعلام ضئيل جدا، إذ امرأة من بين خمسة رجال تظهر في وسائل الإعلام سواء صحفيات أو فاعلات من الخارج وذلك بنسبة 11 بالمائة فقط. كما أن امرأة من بين سبعة رجال تتحدث عنها وسائل الإعلام أو تتحدث في وسائل الإعلام، بنسبة 29 بالمائة في المجموع (9.26 بالمائة في السمعي البصري و22 بالمائة في الصحافة المكتوبة).

إن طريقة تناول الإعلام التونسي لنماذج نساء تونسيات حققن نجاحات سواء على المستوى المحلي أو الوطني وأيضا الإقليمي الدولي في مختلف الأصعدة البيئية والاجتماعية والصحية والاقتصادية والتكنولوجية تبقى في أغلبها مركزة على ذات الشخص ومساره ومن يدعمه ومن يقف وراءه وليس على مدى تأثيره في محيطه وما حققه من تغيير نحو الأفضل، ومن استفاد من أفكاره. في حين أن الواقع يزخر بنماذج لنساء قياديات ناجحات يدرن كبرى المشاريع والشركات التي عادت بالنفع على محيطهن القريب والبعيد. كما تزخر المجتمعات المحلية بنساء قدمن ويقدمن الكثير لمجتمعاتهن، سواء على المستوى الفلاحي أو البيئي أو غيره من القطاعات كتأمين المنتجات المحلية أو تحلية المياه والتجارة وغيرها.

إن هذا الوضع لا ينفي وجود وعي لدى عديد الفاعلين وفي مقدمتهم منظمات المجتمع المدني ومراكز البحث على غرار مركز «كوثر» وغيرها ممن تنفذ برامج للارتقاء بدور الإعلام وتصويب تناوله لتجارب القيادات النسائية وكذلك البحث عن قيادات ورائدات كل في مجالها وفي محيطها الضيق للتعريف بها، وذلك عبر العديد من الدورات التكوينية التي تستهدف الفاعلين في المجال الإعلامي. والإعلام مطالب اليوم ليس فقط بتغيير الصورة النمطية عن المرأة بشكل عام بل وكذلك عن تغيير الصورة النمطية للمرأة القيادية والرائدة بالخصوص.●

عدة عوامل، تأتي في مقدمتها السياسات التمييزية على مختلف الأصعدة وغياب تكافؤ الفرص بين الجنسين التي كانت تحرم ملايين الفتيات والنساء عبر العالم من التمتع بحقوقهن في التعليم والصحة والولوج إلى عالم التكنولوجيا في السنوات الأخيرة.

ولئن ارتبط مفهوم الريادة النسائية إلى وقت ليس ببعيد سواء في تونس أو على المستوى الدولي بالريادة في مجال الأعمال وبعث المشاريع الاقتصادية المدرة للرزق، وإن استقر في مساحة جغرافية معينة أي المدن الكبرى التي تتوفر بها جميع المرافق، فإن هذا المفهوم بات يتغير ليتخذ أشكالا أخرى. فالمرأة القيادية ليس بالضرورة تلك التي تبعث مشروعا اقتصاديا ضخما بل القيادة والريادة أصبحت تهم القدرة والفعل والتميز والابتكار لتغيير أوضاع الناس والمحيط نحو الأفضل في عملية تشاركية لا تهم فقط بالضرورة، المجتمع في مستواه الواسع جغرافيا وحضريا، بل توسعت لتشمل المجتمعات المحلية ذات المساحة الجغرافية الضيقة.

والشخص الريادي هو ذلك القادر على الاستشراق والتفرد والتميز والابتكار والإضافة وله مهارة تشريك الآخرين في ما ينجزه في اختصاص معين فني أو رياضي أو عسكري أو تكنولوجي وغيره من التخصصات.

ومن هنا بات العمل والبحث عن النساء القياديات القادرات على التغيير لا يتم من أعلى، أي القمة باتجاه القاعدة، بل أصبحت القاعدة أي المجتمعات المحلية هي التربة الخصبة التي يمكن أن تنتج نساء قياديات قادرات على التغيير والارتقاء بمستوى عيشهن وعيش المحيطين بهن نحو الأفضل في وقت أصبح فيه العالم قرية صغيرة ينسج أفرادها علاقاتهم فيما بينهم بكل يسر بفضل التقدم التكنولوجي. وما على أصحاب القرار هنا إلا توفير المناخ الذي يساعدهن على تحقيق طموحاتهن وتيسير أعمالهن ومشاريعهن.

وضعت المجموعة الدولية 17 هدفا لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة بحلول 2030، ولئن كانت المرأة حاضرة بشكل غير مباشر في مختلف الأهداف، فقد خصصت الأمم المتحدة للمرأة الهدف الخامس والمتعلق بالحد من أوجه عدم المساواة وهو ما يؤكد أن الطريق ما زالت طويلة أمام النساء على درب تحقيق المساواة التامة. وإلى جانب أصحاب القرار، تعول الأمم المتحدة على دور الإعلام في تحقيق الهدف الخامس من التنمية المستدامة من خلال تقديم صورة إيجابية عن المرأة بعيدا عن الصور والأدوار النمطية والاهتمام والتعريف بهن، بالنظر إلى الدور الريادي أيضا للإعلام في تصويب الأفكار وترسيخ المعتقدات والإسهام في النهوض بالمجتمعات.

القيادات الأردنية والتنمر الإعلامي

سفير جرادات - الأردن

لن أبدا حديثي باستعراض أرقام لا تعطي مؤشرا حقيقيا لما يدور على أرض الواقع، رغم أننا متفقون أن الأرقام تدلنا على نقاط القوة والضعف في التقدم في مجال المساواة على أساس النوع الاجتماعي المتصل بالوصول إلى مناصب صنع القرار، وتضعنا أمام حقيقة واقع حال المرأة القيادية الأردنية، ومعرفة المجالات التي فتحت أمامها، والمجالات المحرمة عليها، وما زالت حكرًا على الرجال. وهي تمكّنا أيضا من إجراء الدراسات المقارنة مع دول العالم الثالث، وقياس واقع الحال مع دول العالم المتقدم، لتتوصّل إلى معرفة واقعنا ومقدار تطورنا، ورصد أين كنا، وإلى أين وصلنا.



وبالعودة إلى الأرقام، نجد أن المرأة الأردنية تشكل 24% من مجموع الوظائف الحكومية، وتشغل 15% المئة من المقاعد النيابية، وتبلغ نسبة مشاركتها في البلديات 25%، وفي المجلس القضائي ما نسبته 25%، إضافة إلى حمل عدد الحقائق الوزارية في الحكومات المختلفة بما نسبته 11%، أما نسبة تمثيلها في السلك القضائي فتبلغ 22%، ونسبة التمثيل النسائي في منصب سفير 6%.. وعلى الرغم من تلك الأرقام إلا أن معدّل البطالة بين النساء أعلى منه عند الرجال، حيث تبلغ النسبة ثلثا لرجال مقابل ثلثين للنساء بحسب الأرقام الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة.

وأظهر تقرير أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالاشتراك مع مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث، أنّ نسبة التمثيل النسائي في القيادات العليا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومنها الأردن لا يتعدى الـ 27%، وهي نسبة تعدّ من أدنى النسب في العالم. ولا تتجاوز نسبة المشاركة الاقتصادية للمرأة 20%، ونسبة المشاركة السياسية 8%. ويعدّ القطاع العام هو الموظف الأكبر للنساء في المنطقة بما نسبته 62%، وذلك لعدة أسباب منها تلاشي الفجوة بين الأجور، وطمعا في الحصول على عدد أيام إجازات سنوية ومرضية أكثر، والأهم التسهيلات البنكية للحصول على القروض ولدعم العائلة والأسرة.

دعونا نعود إلى العالم الواقعي وليس عالم الأرقام ولننحدث بكل صدق وصرامة عن التنمر الذي تتعرض له ليس القيادات فقط، إنما يطال جميع النساء في كل القطاعات، من خلال التنمر على راتبها الذي يستولي عليه الأب أو الأخ أو الزوج أو الابن عبر إجبارها على الحصول على القروض أو حملها على أن تكون كفيله للقروض، وبالتالي تكون معرضة للمساءلة القانونية، وعرضة للمحاكمات القضائية في حال تخلف الرجل عن دفع الأقساط. والأردن يعاني «قضية الغارمات» وهن نساء تعرضن للحكم بالحبس لمجرد أنّهن قمن بكفالة أزواجهن أو آبائهن.

ولننحدث عن قصص واقعية حدثت مع قيادات في الأردن أعطتنا مؤشرا لواقعهن الصعب، وبيّنت مقدار التنمر الذي تعرضن

المساواة والعدالة، وتوفير التشريعات المساندة للمرأة، لتصبح من صناع القرار في السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية.

وللتذكير، فإن المرأة الأردنية قد نجحت في الوصول إلى مجلس الأمة بشقيه النواب والأعيان، ومجالس البلديات، والسلك القضائي، عدا عن مساهماتها في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي. صحيح أن وصولها إلى البرلمان يكون في الأغلب عن طريق المقاعد المخصصة «الكوتا» إلا أن بعض القيادات وصلن إلى المقاعد البرلمانية عن طريق التنافس في أصعب المناطق، والتي تعرف باسم «الحيثان» نسبة إلى النفوذ والقوة المالية. وفيما لو استعرضنا أهم إنجازاتهن، سنجدها تتمثل في تبني تعديلات تشريعية تخص المرأة، منها قانون الأحوال الشخصية والعمل والضمان الاجتماعي.

لا ننكر مدى أهمية الأرقام ودلالاتها وحقائقها التي تضعنا أمام التحديات التي تواجهنا، وتقف عائقا أمام تحسين الواقع، وتمكّنا من تحديد آليات العمل المراد اعتمادها لتمكّنا من الوصول إلى الهدف المنشود. فلولا الأرقام لما عرفنا عمق المشكلة وحجمها، وبناء عليها يتم وضع الخطط المبنية على الدراسات المعمّقة.

وعلينا ألا ننسى أن إفساح المجال أمام المرأة للعمل في المناصب العليا والقيادية في الأردن تعود إلى الرؤية الملكية واهتمامها بشؤون المرأة ودعمها، لتمكينها سياسيا واقتصاديا واجتماعيا. كما تعود إلى مراعاة مطالب المنظمات الدولية حول زيادة عدد النساء في المناصب والمواقع القيادية، حتى تفتح لهن المجال لتولي المناصب العليا، وللدفع في اتجاه التغيير المجتمعي الداعم لقيم



تولي مركز قيادي، وإثباتها لوجودها في مركزها، إلا أنها خاضت حرباً شرسة مع زميلاتها العاملات معها، عندما رغبت في ضبط أوقات العمل ومواعيد الإجازات.

رغم تعدد حالات التنمر التي تعرضت لها بعض القيادات النسوية في الأردن، إلا أن الإعلام وقف موقف المتفرج وظل على الحياد، واكتفى بنقل هذه الحالات. ولم يقدّم بدوره في البحث عن الحقيقة وإظهارها للجماهير، بل وفي كثير من الحالات قام بتداول حالات التنمر وساهم في نشرها عبر وسائل الإعلام الجديد. هذا الأمر ينطبق على الإعلاميات قبل الإعلاميين، وهو ما يضعنا أمام ضرورة البحث عن الأسباب التي تقف خلف انتشار هذه اللامبالاة تجاه القيام بالدور الحقيقي والمفترض من الإعلام!!

لغاية اليوم، ما زال الشارع الأردني يذكر نماذج نسائية تركت بصمات واضحة خلال توليهم مناصب قيادية، أمثال الوزيرات أنعام المفتي، ريماء خلف، وسهير العلي، والنائبات توجان فيصل، ناريمان الروسان عيدة المطلق ووفاء بني مصطفى.. لم يتم التنمر عليهن ربّما لجديتهن في

النسوية الشريفة، مما اضطر الناطق الإعلامي للوزارة بالنفي. وذلك التنمر على وزيرة شؤون المرأة الأردنية نادية هاشم العالول التي اشتكت في لقاءات صحافية بأنها دخلت الحكومة وغادرتها دون أن تترك أي بصمة أو أثر في عملها وذلك للتهميش الذي تعرضت له، واصطدامها بحقيقة الوجود الشكلي لوزارتها، عدا عن عدم توفر مبنى وموظفين للوزارة التي كانت الأولى من نوعها في تاريخ الأردن. وبسبب قلّة ظهورها، ركز الإعلام على تسريحة شعرها (الغريبة) وتندر عليها، وللأسف لم يدافع عنها الإعلام، سوى في مقابلة صحافية وحيدة لاستعراض المعينات التي واجهتها. نادية هاشم العالول ليست الوزيرة الوحيدة التي دخلت الحكومة وغادرتها بعد مدة قصيرة جداً دون أن تترك أي أثر في العمل رغم توليها وأخرى وزارات حساسة ومهمة..

تحدثت إحدى القيادات الأردنيات وهي المهندسة سناء مهيار في ندوة ضمّت عدداً من القيادات للحديث عن تجربتهن والمعاناة التي تعرضن لها. وعلى الرغم من كفاءتهن الاقتصادية، وتميزها العلمي وقدراتها في الإدارة وتسلسلها الوظيفي الذي مكّنها من

له خلال مسيرتهن العملية، كما يعطينا تصوّراً عن الفكر الرجعي السائد في المجتمع، رغم التطور الفكري والتقدم العلمي الذي يتمتع به المجتمع الذي تبلغ نسبة الأمية فيه نحو 1%.

ومن قصص التنمر التي تعرضت لها القيادات، تلك الهجمة الصحافية على وزيرة التنمية الاجتماعية هالة بسيسو لطوف التي حضرت إلى البرلمان ببدلة الرياضة بعد مشاركتها في مسيرة لصالح الوزارة التي ترأسها.. وتلك الوزيرة التي اشتكت (لي) تركيز الإعلام على وصلات شعرها ورموشها التركيب ولون طلاء أظفارها أكثر من أدائها الحكومي.. كما واجهت وزيرة الدولة لشؤون الإعلام والاتصال جمانة غنيمات التي تعرّضت للتنمر من قبل النائبة في البرلمان انصاف الخوالدة تحت قبة البرلمان بقولها «سكوتك فضيلة وحديثك فضيحة» في إشارة إلى تصريحات الوزيرة التي لم ترق إلى المطلوب منها، ممّا أثار شهية المعلقين ضد غنيمات، فيما تعرّضت وزيرة التنمية الاجتماعية ريم أبو حسان للتنمر إعلامي من خلال تداول مواقع التواصل الاجتماعي لصور تظهر بأنها «تزرعد» خلال حفل احتفاء بذكرى المولد

العمل، إضافة إلى أنهم خدموا بوقت لم يكن الإعلام الجديد قد ظهر على الساحة، وبقيين تحت رحمة الإعلام الرسمي المنضبط .

في المقابل ما زال الشارع يتندر على برلمانيات تصيدت لهن عدسات الصحافة، كما حصل مع النائبة فضية أبو قدورة التي أرسلت لزميلتها قصاصة ورق تطلب فيها « كيلو ملوخية ناشفة » ويتندر على نائبة ردت على رئيس البرلمان عندما طلب منها عدم مغادرة القاعة حفاظا على النصاب قائلة «بدي أروح أطبخ لأبو العيال».

التمر لم يتوقف عند مجلس النواب، بل امتد حتى وصل الشق الثاني من مجلس الأمة وهو مجلس الأعيان الذي يعرف بمجلس الملك، إذ تم تصيد كاميرات الصحفيين للدكتورة أمل الفرحان وهي تمارس هوايتها على هاتفها الجوال وتلعب (تحت القبة) لعبة «كاندي كراش Candy Crash»، وقد تم تداول الخبر عبر الإعلام الغربي أيضا، وعرض برنامج « ترندينغ .. بي بي سي» بعد انتشار فيديو لبرلمانية تنشغل باللعب بجوالها أثناء لقاء رئيس الوزراء كلمته في جلسة منح الثقة .!

توجد بالتأكيد نماذج لرجال قاموا بأعمال منافية للأخلاق مثل الشجار بالأيدي كما حدث بين النائبتين جميل النمري ويحيى السعود، وتوزيع النائب احمد الصفي على زملاءه المكسرات تحت قبة البرلمان، وإطفاء أعقاب السجائر على المقاعد الخشبية وشرب الخمرة الذي رصدته كاميرا محطة بي بي سي اللندنية عندما سرب شريط يضم رئيس مجلس النواب السابق المهندس عاطف الطراونة وكأس المشروبات الروحية بيده في جلسة ضمت عددا من السادة النواب، والذي بادر بنفيه مبينا أنه كأس عصير تفاح. وجدت هذه الحالات صداها في وسائل الإعلام الجديد أيضا، لكن الوطأة تكون أخف كونهم رجالا.

ولو تحدثنا عن دور الصحافة في دعم القيادات خلال مسيرتهن العملية، نجد أنها لا ترقى إلى الدعم الجيد، وهذا يعود لكون العقلية التي تتحكم وترأس غرف التحرير هي عقلية ذكورية بالأساس، وخاصة أن التدريب على مقاربة النوع الاجتماعي لا يشمل من يتحكمون في السياسة التحريرية. لذا تبقى العقلية التقليدية والرجعية هي المسيطرة في غرف الأخبار. حتى لو فكرت المرأة الصحفية بدعم المرأة القيادية فسيتم انتقادها واتهامها بالانحياز وبالعمل على تلميع صورة المرأة وهو ما يضعها أمام مشكلة كيفية التعامل مع قضايا النساء.

ولأسف يقتصر الاهتمام بالقيادات والرياديات في الأردن غالب الأحيان على الاحتفالات، إذ يتم في المناسبات الوطنية دعوتهن وتكريمهن على إنجازاتهن، ولا يسلط الضوء خارج هذه المناسبات على مسيرتهن العملية.. وحتى المنظمات التي تسعى إلى دعم النساء من خلال تدريبهن للوصول إلى مراكز صنع القرار، عادة ما تترك هؤلاء النساء دون مرافقة ودعم وتأطير.

إلى جانب ضعف التمثيل النسوي في مواقع صنع القرار، فإن القيادات الأردنيات يعانين حالة من التمر، يرافقها تغول الإعلام الجديد على الساحة، وظهور أشباه الإعلاميين الذين يمارسون أحقادهم وأمراضهم دون حسيب أو رقيب، في ظل ضعف دعم الإعلام الرسمي بعد تخليه عن القيام بدوره في عرض الإنجازات ●

Mona Hachani:

change first to bring about change



To be a teacher of plastic education in an educational institution, this means you internalize the artist's spirit within you. The artist, through her activity, seeks to change herself and everyone around her, her goal is to overcome obstacles and push young people to be active. This is part of the dreams of Mona Hachani, a professor of plastic art, active in public life in Tinja, Governorate of Bizerte. Mona participated in CAWTAR's program and its training courses. She benefited, as she said, from new work mechanisms, the most important of which was her conscious and correct awareness of the concept of transformative leadership. She, therefore, worked hard to change herself by stimulating the spirit of initiative within her and demand she assumes her full responsibility, especially with regard to decision-making.

After the 2018 elections and her success in entering the municipal council in Tinja, she merely assumed the position of rapporteur of the council's committees. After growing aware of herself and her leadership capabilities, she realized that she had to advance more in her municipal work through suggesting the creation of a sustainable development and ecotourism committee in the Municipal Council. She took over its presidency and draw up its work plans. She was very pleased, as she said, with her male and female colleagues' response to her choices when she convinced them of her project and the feasibility of the committee that she formed and was involved in. She

then felt that something had changed within her and she conveyed it well to others who responded to the change she experienced.

Mrs. Mona Hachani has changed in word and behavior. She, therefore, has kept seeking to change others; and this is what she did in the institution where she studies. She sought to supervise her students and spread the values of human rights and effective citizenship with her assertion that this is actually a daily practice, not just mere words uttered without any real impact. This is the reason why Monia sought to frame and support the positive behavior of those around her.

Mona also sought to bring about institutional change since she assumed the responsibility of rapporteur in the Women, Family and Equal Opportunities Committee. She urged everyone to support women's rights, especially in economic empowerment and equal opportunities. She also organized awareness-raising meetings on these themes and spread awareness to everyone that women are social, economic, political and cultural actors who cannot be excluded or dismissed.

Lamia Neji:

It is good to listen to others and understand their problems

She is a university professor of law and political science, and she is a human rights activist who is well versed in all human rights literature and international conventions and teaches them to her students. Her activity in civil society is not new. She is involved in the Association of Female Citizens in Sfax, and she also works as a trainer in many areas of training and training courses on citizenship and human rights, women's rights, gender equality and other themes. Despite all of this, Ms. Lamia Neji says she has benefited from the program set up by the Center of Arab Women for Training and Research. Indeed, despite the considerable experience she has, and despite her specialization in law and political science and obtaining a doctorate in it, she benefited from these courses firstly through self-change. She thus became more attentive to all the details of her behavior in order to be true to what she says. Indeed, harmony



between words and deeds is the first step to succeeding in communicating a message that brings about change in others.

Ms. Lamia Neji says these training courses had an impact even on her field of work as a university professor. The reason is that she benefited from the methodological point of dealing with human rights issues in the training courses. She also began to focus more on the practical side, to make sure the basic general and legal theories and rules be not merely anecdotal matters, but be rather translated into practice.

Mrs. Lamia also emphasized the effect of training on her leadership skills, saying she now makes sure there is harmony between convictions and practices at all levels. She has become attentive to the smallest details in her daily life and in her family relationship and with her friends in order to translate her human rights conviction into a daily practice.

As for the institutional level, Mrs. Neji has succeeded in defending the women working at the university where she studies and advocating the need to empower women to lead positions that are in line with their qualifications and competence. This is indeed what she also achieved in the organization Mouwatinet where she is active member.

Mrs. Lamia Neji praised the training and the efforts of "CAWTAR" in contributing to the creation of female and male leaders through programs overseen by the center. She noted that what was the most beneficial for her is that it has become more attentive to others, understand their problems and build with them a horizontal relationship based on constructive communication and interaction, which is today the means to achieve the desired change ●

Basma also affirms that the attendants have a great value in the success of the blind or the visually impaired. Therefore, it is important to choose them well because they are a source of self-confidence. Basma considers that the attendant should believe in the importance of the role of the visually impaired in society. This is why, she chose her two daughters as attendants in order to train them in associative work and educate them to human rights values and advocating for the rights of people with disabilities in particular. She also considers that her two daughters' choice of associative and political work pleases her as it shows her success in overcoming the restrictions and barriers that hinder women in general.

Amira Amamou:

from behind the scenes to top responsibility



Basma Soussi's words were confirmed by her eldest daughter, Amira Amamou, who participated in transformative leadership courses first as attendant of her mother. However, she soon became an active participant in the project sessions. Amira says, "the training has added value to me and through which I became acquainted with the concept of gender-based transformative change. It was also an opportunity to work on creating

harmony between my practices and my beliefs, as persons active in the field of equality and the promotion of political rights cannot be convincing and achieve change if their actions conflict with their words, hence the importance of training on this axis. After the training, I worked to review my ideas and change myself first, and I shifted from working in secret to declaring my desire to run for the upcoming municipal or parliamentary elections and to be one of the first names on the list? while running for membership in the party's regional office.

I, later, worked on achieving change within the party by proposing to incorporate gender into the training activities of the party's future leaders of and to impose parity between women and men in training within the party structures. Amira's activities varied and the roles she played through her political activity as coordinator of the youth department in the party and executive director of the Summer University for the Youth of Afek Tunis, in an attempt to bring about real change in practices and policies.

Amira says she is fortunate to have a mother who is a community activist and believes in the need for change, but she faced some difficulties with her father, who rejected political work for women and considered it a waste of time that women should have used in other matters. However, Amira met the challenge and convinced her father of her political and societal role as a community and party activist through words coupled with action. This is especially, after she achieved successes in the party in which she is active (forming a youth cell), which changed the viewpoint of not only her father, but her entire extended family.

Amira says, "I have changed, and I feel that I have the critical mind and the necessary knowledge that help me to further change and influence others in behavior and words. However, there is still a long way and we still have a lot of work to do to support our capabilities and achievements in the areas of human rights, equality between women and men, and women's economic empowerment, which I am

working to make it one of the most important directions of the party I am active in. "

Latifa Kassar:

Adviser and Head of the Tourism and Heritage Preservation Committee in the municipality of Sousse

She participated in two training sessions on transformative leadership, which was a turning point for her despite her participation in many training courses since 2011. Latifa says that through the transformative leadership courses she discovered the concepts of gender and transformative leadership, compared to traditional leadership. She also realized that women should work to influence women in their areas and encourage them to be more active in managing local affairs, running for elections and seeking to be present in decision-making positions.

After the sessions, Latifa Kassar, the municipal counselor, worked to change herself and adopt the concepts of collective and joint action and accepting difference, especially the ideological one. She sought, if there was consensus on common goals, to uphold the gender-sensitive approach and the transformative leadership concept in the municipal council and that women be not only members but must rather head municipal committees and councils. Together with female advisors in the municipality of Sousse, she formed a joint municipal working group, while seeking to help and support some of them in order to enhance the presence of women in the municipal council and encourage automatic nominations of women for elections and leadership positions. Latifa is also working to influence women in her region and encourage them to be more active in managing local affairs and running for elections and leadership positions.

Testimonials of participants in capacity building activities on Transformative Leadership

«Transformative leadership courses have turned them into role models for women who believe in their capabilities and influence their surroundings.»

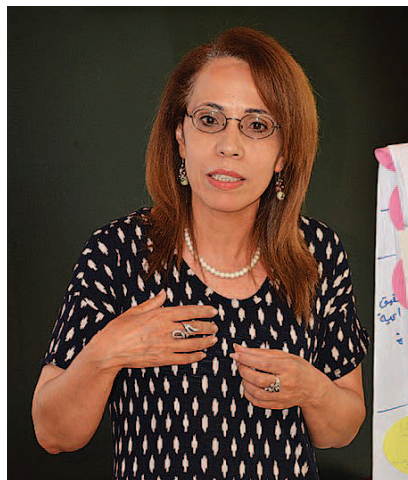
Many women, who chose not to be leaders in the traditional sense, but rather influencers and pioneers, lived through a transitory journey from self-change to societal change, fraught with difficulties, full of experiences, events and attitudes. They were seeking to give new meanings to power and relations based on participatory and collective interest, and lead institutional and societal change processes. The aim was to establish the values of Justice and equality, bring about a process of radical change in perceptions and practices and create tools that help sustain this change. “CAWTARYAT” monitored the career paths of some of these women who spoke about their experiences and shared the most important lessons learned from the process of change they have been going through.

Basma Soussi:

I rediscovered myself through transformative leadership

She is a woman who changed and affected her surroundings, and accepted the challenge of the condescending view of her disability to spread positive vibes in people; this is how she defines herself. She is the vice president of the Ibsar Association for Culture and Entertainment for the Visually Impaired, a supervisor of the Women and Education Committee, and a presenter of programs on Amal Radio. She was chosen by the Association “3ich Tounsi” to represent Tunisia in the champions’ team at the 2018 World Cup in Russia.

Basma Soussi said her experience has deepened, especially through her participation in several training courses organized by the “CAWTAR” Center. These varied between gender, self-confidence, enhancing the presence of women in political and public life and their role in the local affairs and especially transformative leadership.



All are experiences that prompted Basma to play a more active role in the Ibsar Association and Amal Radio, on the one hand, and to insist on reaching an effective leadership position regardless of her disability. This is out of her conviction that she is a person who has full rights and duties and does not need favor or sympathy from anyone. Basma attributed this to the attempt to “break the stereotype of people with disabilities, especially women, and reject the view of compassion in society and the one considering them deficient and helpless beings who need others to fulfill their most basic needs.”

Her experience with CAWTAR has turned her, as she put it, from a woman confined to home for 10 years,

refusing to adapt to her disability and considering that this is the end of her role in the family and community to one who tries to be influential and believes in her abilities, confident of herself and yearning for change in her family and social surroundings.

This is what motivated her later to build on the knowledge and experiences she gained in her program on Amal Radio “Basma Amal”, to be a link between listeners with disabilities and guests representing success stories of people who have challenged disabilities and societal obstacles to break their isolation and open broader horizon for new success stories that disseminate the culture of citizenship, freedoms and equality between women and men. Basma adds that thanks to her media experience, she now influences hundreds of people with disabilities, and probably hundreds of those who choose to confine to their homes or were forced to do so by social restrictions.

Within the Ibsar Association, Basma provided awareness sessions on the gender perspective for young women with a visual impairment. The aim was to motivate them to overcome the obstacle of disability and to encourage them to participate in public life.



religious, societal, and moral standard scoreboards ... Usually emanating from group dynamics is the insistence on “the good moral behavior of the leader, to be able to succeed.”

The image of a traditional leader who influences particularly through the respect he imposes on others is still fresh in people’s minds. However, we are witnessing the birth of a modern definition of leadership that is reduced to skills and the ability to bring in loyal people. A binary vision of the leader emerged, based on a traditional model, as the influence derives its legitimacy from factors including moral factors, and a model emerging from a leader supported by a project, skills, and knowledge.

Importance of inherited or acquired capital

Based on the findings of the regional study, the women leaders who received unanimity from their surroundings do not pose any threat to male norms. The image of the mother and wife remained firmly rooted in talking about leading women. For, they are women who “instinctively” have a set of qualities, the most important of which is probably that they are more receptive, more sensitive and have more presence. They are therefore less able to adapt to the traits of male leaders, such as the ability to dominate and be courageous in decision-making.

The study also showed that inherited or acquired capital, similar to upbringing, having influential parents, obtaining academic degrees, and having a network of relationships ... all play a pivotal role in the career of women leaders, as nothing can be achieved in the absence of capabilities and conditions that are available in advance. In addition, their presence has a profound impact, whether in the first steps of women leaders or later when making choices and in making decisions required by life.

The associative fabric... a space for training in leadership and influence

The search for women leaders over time revealed names from the past of influential women who moved within the framework of what the traditional structure allowed in those past time periods.

Names of women who stood out through spontaneous practices or frameworks for activity such as midwives and nurses, or others who contributed to liberation movements have emerged.

In the present, a different profile has emerged for women who are more liberal and patriot. Their careers as leading and influential women started from the institutional fabric of modern societies, such as organizations, associations, parties and clubs ... all of which formed spaces to build their capacities for influence and leadership.

The common denominator between them remains their work to mobilize the available resources within the framework of projects and activities in which the group is the partner and is the target group, which makes the latter give them the title of women leaders. In no way were the aspirations of fame, access to power, or wealth amassed a concern for these leaders.

Deep-rooted identity and ability to adapt to circumstances

The research revealed that women’s transformative leadership is a social structure in which personal factors intertwine with social factors and the impact of contexts and situations. All women who were recognized by their surroundings as women leaders possess a set of common characteristics, the most important of which is their attachment to the land and their sense of pride in their

geographical and deep-rooted affiliation. This radicalization is evident in the sense of belonging to the group, which enhances women’s capacity for change and their community’s recognition of their leadership.

They are distinguished by their valorization of the work that occupies an essential place in their lives, and thanks to the value of the work they are deeply rooted in, they are usually appreciated and grateful to others.

In addition, women leaders enjoy a high sense of responsibility as they participate in all matters pertaining to the group to which they belong and have a distinct ability to adapt to the surroundings and circumstances.

You find them aware of the difficulties and problems facing their surroundings and are determined to overcome them and find solutions to them, considering what they do for others as a duty and a responsibility that falls on their shoulders. Therefore, they usually practice multiple activities in different spaces and have no power, which makes their multiple presence a factor of influence.

The research recommended advancing women’s transformative leadership by adopting innovative and renewable means, activities and tools to strengthen capabilities and raise awareness through the relevant media and structures such as the ministries of education and culture. It also recommended diagnosing areas of influence and providing women with more resources and capabilities to move and act with the aim of promoting the development of areas of intervention. This is besides encouraging other women to draw on the experiences of women leaders to emulate them bring about change in the environment where they live. The research also called for thinking about the best way to make the paths of these women leaders viable, and to draw inspiration from them regardless of the special contexts in which they emerged and grew up ●

In a new report by «CAWTAR» on «Women's Transformative Leadership»

Women leaders between breaching traditional norms and social recognition

Invisible women, belonging to different generations and periods of time, their experiences remained firmly in the collective memory ... They are ordinary women who were far from media spotlights, but they were leaders, influencers and inspirations in their communities, who exercised their authority "in violation of the standards related to female role." ... And in defiance of an old and dominant paradigm. "

The career paths of these women in different contexts in Jordan, Tunisia and Morocco were the focus of a regional study conducted by "CAWTAR", in partnership with the Canadian Forum of Federations, with the aim of evaluating the experiences of ordinary women and their paths, whether in major cities or in rural areas. They succeeded in being influential and active in their surroundings, so they attained the leadership status.

The report excluded women leaders in the traditional and customary sense, who held official and institutional positions and responsibilities and gained fame and notoriety for their political, media, economic, cultural and scientific success. It instead shed light on the paths of women who did not come out of the shadows, but who were distinguished by high qualifications and works and initiatives that went beyond their personality to extend to their surroundings.

The importance of the study rests in its adoption of an approach based on questioning the exercise of the power of influence. This is in order to explore unconventional methods of life experiences that included many ordeals and challenges, but which succeeded and their initiators have become "women transformative leaders" recognized for their role and deserved positions as leaders in society.

Transformative leadership is considered one of the important topics due to its association with vital problems that refer to the existing boundaries between identity, status and social roles between women and men. Indeed, leadership, when exercised by women, shakes these boundaries and challenges the structures, frameworks, norms, and societal controls that stand in the way of all efforts for change.

Arab societies have seen societal, political, social and economic changes and transformations that have greatly contributed to demand for gender equality.

However, the exercise of influence and power has often been considered a male issue par excellence, in perpetuation of the gender-based hierarchy. Hence, men are granted the right and even the legitimacy of a monopoly in exercising power and decision-making and women are given less important roles. This has resulted in undermining the status of women, their participation and their prominence in the public sphere.

In the three countries covered by the study, the major transformations that took place in Jordan, Tunisia and Morocco at the beginning of the twenty-first century led to the establishment of a legislative base related to women's rights and their participation in public life politically, economically and socially. It is clear that these transformations have yielded important results in recognizing the roles of women and their leadership ability, whether in big cities or small cities, in the countryside or in urban areas, in coastal or inland areas.

The historical record of women in entrepreneurship and trade union work was a factor that helped women leaders to carry out their tasks, and the individual project was rarely separate from its general regional context.

Nevertheless, there is still a gap between these transformations on the one hand, and the lived reality on the other hand, in which roles and responsibilities are sometimes defined in a specific order. The latter reflects the persistence of inequalities and discrimination, where the male leadership occupies a high position.

Women Leaders: the most important characteristics and features

The study made it possible to extract characteristics of women's transformative leadership. They mainly consisted in the fact that women leaders are: rooted in their lands, with multi-disciplinary activity and commitment. They are distinguished by valuing work; they have a sense of responsibility and are usually aware of the problems around them. They are also distinguished by altruism and consider that everything they do for others is a duty.

The study also made it possible to differentiate between five characteristics that determine the social recognition of transformative leadership among women, namely: 1. Creative skills (founding cities), 2. Struggle (fighting colonialism and authoritarian regimes), 3. Access to the male world, 4. Holiness and "supernatural" power, 5. Political and civic participation.

Women's access to power and leadership is seen as transcendent. Their leadership and influential power are accepted and recognized, but only up to a point. Women's access to the status of "great" "leader" is conditional on a number of factors and considerations related to the group's values, the social and historical context, the existing social system and areas of exercising power... because behind the aforementioned female figures, there is what we might call a logic and

The training sessions aimed to consolidate knowledge about transformative leadership and to develop the participants' skills to improve their performance in their surroundings and in municipal councils in order to succeed in bringing about change.

Journalists had a share in capacity-building activities, as CAWTAR organized two training workshops for about 20 journalists from regional and local community media institutions in Tunisia. They were designed to support their capacities and knowledge on gender-sensitive media content and mobile journalism, and to produce media content equitable for women by adopting technology to support women's leadership. The two training workshops resulted in the production of videos of women leaders at the local level who succeeded in bringing about change in various fields in their local communities, a number of which were published in local media.

Activities to raise awareness, enhance networking and share experiences and lessons learned

Within the framework of the project, meetings and seminars brought together municipal advisors and civil society activists in the governorates of Bizerte, Gafsa, Sousse, Mahdia, Sfax and Monastir. They aimed at sharing their experiences as municipal advisors and motivating women to participate in public and political life. They also sought to raise participants' awareness of the importance of the concept of transformative leadership, adopting gender issues and universal women's rights and working to redistribute roles between women and men in the private and public spheres, and therefore pushing for change. These seminars targeted more than 300 female and male participants.

The Center organized in February 2020 the second edition of the Forum "Women Parliamentarians in the Middle East and North Africa: A Role for Women Leaders in Confronting Violence Against Women and on Changing Policies" "FemParl-MENA". It was attended by more than 75 female and male participants, including women elected to parliaments and municipal councils in the Middle East, representatives of governmental and non-governmental organizations, figures from academia and the private sector and influential women.

The meeting was accompanied by a social media campaign and wide media coverage in the Middle East and North Africa region. It aimed to share experiences in order to enhance the capabilities of women leaders to positively influence legislation and comprehensive policies in their countries and to pursue common knowledge that was built according to an approach that responds to the 2030 Agenda for Sustainable Development.

On the regional level, "CAWTAR" also held two virtual seminars on transformative leadership.

They were attended by about 130 women and men from the Arab region and abroad, representing governmental and non-governmental institutions concerned with empowering women. These virtual seminars sought to introduce transformative leadership and the importance of its inclusion in programs and projects. The aim was to work on societal change and highlight the most important characteristics of transformative leadership and factors that stimulate the emergence of pioneering women and affect their performance in bringing about societal change and identifying appropriate conditions for recognizing female leadership. This is besides building and strengthening partnerships between effective institutions in order to succeed in increasing the participation of women in decision-making and in supporting women leaders.

Paths of change: from self to society

CAWTAR has sought to make its experience and expertise in the field of inclusive empowerment of women, which is one of the pillars of its strategic plan, available to many target groups and partners in the Arab region. The implementation of the project by CAWTAR falls within a package of other projects related to the participation of women and youth in public and political life, on the one hand, and strengthening women's participation in managing local affairs, on the other hand.

The center will pursue its efforts to create effective citizenship for women and men and consolidate the social and economic status of women through their inclusive empowerment. It will also continue to push for change from a gender perspective, whose paths stem from the self to have societal and institutional effectiveness.



The implementation of the project lasted for three years from March 2018 to March 2021, in the governorates of Bizerte, Gafsa, Sfax, Kairouan, Sousse, Monastir and Mahdia in Tunisia, and in Marrakesh and Essaouira in Morocco and Jerash, Madaba and Karak in Jordan.

It was held in association with municipal councils, local authorities and local government departments, as well as regional and local media institutions and civil society organizations.

Supporting women's capacities in decision-making and policy-making

The project aims to promote gender equality and human rights concepts by supporting the leadership and empowerment capacities of women in the three target countries.

The project leaders were keen through the implementation of its various stages to support the knowledge and abilities of women and men to elaborate policies that help integrate women in various sectors effectively. They also sought to support the capacities of women leaders and improve the institutional mechanisms that support equality between men and women, especially the development of leadership skills for women and men. The objective is to bring about change and build social relationships based on equality and justice, and ensure effective participation of women in public affairs at the local and national levels.

Important outcomes in indepth knowledge and capacity building

CAWTAR has carried out a regional study entitled “Women’s Transformative Leadership: Careers of Influential Women in Interior Regions of Tunisia, Morocco, and Jordan”, based on three national qualitative studies in Tunisia, Jordan and Morocco, and a training manual on women’s transformative leadership from a gender perspective. CAWTAR is currently working to turn it into self-learning modules within its E-learning platform.

In terms of capacity building, a series of training courses were organized in the framework of the project in Tunisia. They benefitted municipal advisors and civil society activists in the governorates of Bizerte, Gafsa, Sousse, Mahdia, Sfax and Monastir. The aim was to strengthen their capacities in the areas of transformative leadership and gender mainstreaming and women’s human rights. These courses targeted about 75 women.

During the training course, the participants learned about the concept and dimensions of gender-based transformative leadership. They sought to question their perceptions regarding gender, gender equality and women’s empowerment, with the aim of creating harmony between practices, beliefs and values. The trainees were directed to work on the importance of changing themselves first and to bring about change in their institutions and the people in their surroundings, especially women, secondly.

Studies and activities on «transformative leadership» to promote gender equality in public and political life

Souhir Chaabani - TUNISIA

The issue of empowering women in the Arab region is a concern for organizations active in gender equality and universal human rights. Many statistics highlight the weakness or absence of women in decision-making positions due to numerous difficulties and obstacles they encounter in Arab countries.

Despite the series of enactments guaranteeing women’s rights, they remain, as a whole, ink on paper. This is due to the lack of awareness among the authorities about the importance of promoting equality and gender mainstreaming and the societal culture that still cherishes and defends male perceptions.

This is what motivated many human rights organizations over the past years to intensify awareness of the importance of achieving the principle of gender equality and empowering women in Arab societies. This included, in particular, empowering them politically, socially and economically, and facilitating their access to decision-making positions in accordance with the principle of equal opportunities with men.

In this context, “CAWTAR” was keen on raising awareness in order to integrate a “transformative leadership” approach that differs from classical leadership as it is based on change through building social relationships based on equality and justice.



“CAWTAR” implemented several programs and projects to empower women and men and develop their leadership capabilities at the local level. The aim is to create effective citizenship for women and men and consolidate the social, economic and political position of women through their full empowerment and supporting their participation in managing public and political affairs.

Among these projects is the “Empowerment of Women for Leadership Roles in the Middle East and North Africa”. The project was implemented by “CAWTAR”, in partnership with the Canadian Forum of Federations and with the support of the Canadian government. It targeted leading women and journalists from the local media, and women and men from civil society organizations in Tunisia, Morocco and Jordan.



Dr. Soukeina Bouraoui
Executive Director

In 1998, CAWTAR issued a training manual «Arab Women Speak Out: Profiles of Self-Empowerment». It was seen at that time as the first training manual in the Arab region on transformative leadership from a gender perspective. In the following years, it continued to pay attention to the role of women in local governance and in major economic institutions to identify the leadership roles of women.

After finishing off the Amal Program for Transformative Leadership within the framework of a joint project between «CAWTAR» and Oxfam in 2014, the center worked again on the concept of transformative leadership. This was within the framework of a regional study on women in political and civic life: obstacles and challenges to overcome them in four Arab countries (Morocco, Tunisia, Occupied Palestinian Territories and Yemen). It was centered around the concept of transformative leadership and visible and invisible women leaders in the public space.

On the basis of the results of that study and its recommendations, «CAWTAR» prepared a training manual to mainstream the concept. It also launched a series of experimental and practical courses targeting in particular female leaders at the local level to contribute to bringing about change at the personal and societal levels.

The center's work did not stop at this point; it continued based upon a process of participation to focus interest in the topic within the framework of a partnership this time with the Canadian Forum of Federations through the project Empowering Women for Leadership Roles in the Middle East and North Africa. The project resulted in a set of activities of research (studies and reports), training (courses) and awareness-raising (meetings with women leaders and civil society organizations).

Based on all this knowledge momentum, we decided to prepare this issue, which mainly deals with the «life» of a project that spanned about 3 years. The aim is to delve into the depths of the concept and present models for transformative leadership that rarely receive interest from research centers or the media, or that they considered that ordinary women could be leaders, motivators, unifiers, consensus-builders ... within the framework of a value system based on serving the rights of the group and bringing about real change in the lives of its members. The issue will also address how people at the local level view women leaders: Who are they? Their characteristics, their achievements, and the differences between them and the influencers ... in the past and the present.

Through this issue, we wanted to chart the paths, dimensions and characteristics of women's transformative leadership ... And since our project with the Canadian Forum of Federations targeted three countries, this issue features contributions from female and male journalists from Jordan and Morocco, and Tunisia ●

Cawtaryat

81 - 2021

Edited by the Center of Arab
Women for Training and Research

Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformation
Participation
égalité
Femmes dans les postes
de décision
تمكين
Femmes = Hommes
non discrimination
Amélioration
Leadership
Transformation
Participation
égalité
Femmes dans les postes
de décision
تمكين
Femmes = Hommes
non discrimination
Autonomisation
Amélioration
Leadership
Transformation
Participation
égalité
Femmes dans les postes
de décision
تمكين
Femmes = Hommes
non discrimination



Forum of Federations
The Global Network on Federalism and Devolved Governance

كوثريات عدد 81 - جوان/يونيو 2021
نشرية تصدر عن مركز المرأة العربية
للتدريب والبحوث كوثر

Edited by the Center of Arab
Women for Training and Research
Cawtaryat 81 - 2021

- المديرية التنفيذية : د. سكينه بوراوي
- مديرية التحرير : اعتدال مجبري
- رئيسة التحرير : لبنى النجار الزغلامي
- فريق التحرير : هادية بالحاج يوسف - مركز «كوثر»
سهير الشعباني - تونس
محمد معمرى - تونس
ضحى طليق - تونس
سهير جرادات - الأردن
مينة حبيب - المغرب

الأراء الواردة في المقالات الممضاة تعبر عن الراي
الشخصي للكاتب ولا تعبر بالضرورة عن آراء مركز كوثر

Signed articles do not necessarily
reflect the view of cawtar

CAWTARYAT
7 Impasse N° 1 Rue 8840 Centre Urbain Nord
BP 105 Cité Al khadhra 1003 - TUNIS
Tél : (216 71) 790 511 - Fax : (216 71) 780 002
cawtar@cawtar.org
www.cawtar.org

<https://www.facebook.com/CenterofArabWomenforTrainingandResearch>

<https://www.youtube.com/channel/UCivSHG0eUfcb7yamv5pD3yW>

https://twitter.com/CAWTAR_NGO