

# القيادة التغييرية لدى النساء مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن في المناطق الداخلية، في تونس والمغرب والأردن

ملخص الدراسة الوطنية  
المملكة الأردنية الهاشمية

non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration  
المساواة  
égalité  
Leadership القيادة  
Transformatif التغييرية  
Changeement التمكين  
Participation التغيير  
égalité Femmes dans les postes de décision الريادة  
Femmes = Hommes

non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration  
المساواة  
égalité  
Leadership القيادة التغييرية  
Transformatif التغيير  
Changeement التمكين  
Participation التغيير  
égalité Femmes dans les postes de décision الريادة  
Femmes = Hommes

المساواة  
égalité  
non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration  
Leadership  
Transformatif  
القيادة التغييرية  
Changeement  
التمكين  
Participation  
التغيير  
égalité  
Femmes dans les postes  
de décision  
الريادة  
Femmes = Hommes

المساواة  
égalité  
non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration  
Leadership  
Transformatif  
القيادة التغييرية  
Changeement  
التمكين  
Participation  
التغيير  
égalité  
Femmes dans les postes  
de décision  
الريادة  
Femmes = Hommes

# القيادة التغييرية لدى النساء مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن في المناطق الداخلية، في تونس والمغرب والأردن

## ملخص الدراسة الوطنية

المملكة الأردنية الهاشمية

5	فريق العمل
6	توطئة وشكر - مركز كوثر
8	توطئة وشكر - منتدى الفيدراليات الكندي
11	التقديم
13	1. القيادة التغييرية : مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن في مدينتي جرش والكرك
18	2. القيادة التغييرية : مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن في مدينة مادبا
18	• السمات الشخصية والمهارات القيادية المكتسبة المعززة لقدرة المرأة على التأثير
19	• موارد المرأة القيادية لممارسة سلطة التأثير في تغيير المجتمع
20	• الصعوبات المجتمعية المعيقة لتعزيز قوة التأثير وكيفية التعامل معها
21	3. التوصيات
23	4. نساء قياديات : مسارات التغيير
24	• سهام التعمري
26	• الشيخة أم مازن



منذ إنشائه عام 1993، اتخذ مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث «كوثر»، من تمكين النساء أحد أبرز المحاور التي يتناولها ببحوثه ودراساته وبرامجه التدريبية. فتمكين النساء يعني قبل كل شيء ضمان نفاذهن إلى الخدمات وتمكينهن للموارد، مثلما تنص عليه كل النصوص التشريعية والقانونية المتعلقة بحقوق النساء. فلقد أدرج مؤتمر المكسيك ومؤتمر بيجينغ، تمكين النساء باعتباره إحدى أولويات العمل. ويؤكد الهدف الخامس من أجندة التنمية المستدامة 2030 أيضا على أهمية تمكين النساء، في ارتباطه بمبدأ المساواة بين الجنسين.

ومنذ ذلك الحين، تم إثراء مفهوم تمكين المرأة من خلال مفهوم النوع الاجتماعي، مما سمح بفهم العلاقات بين الجنسين والفصل الهيكلي للمجتمعات بشكل أفضل، وكذلك تسليط الضوء على مدى ارتباط وضع المرأة بمسألة السلطة الذكورية المهيمنة ذات الامتيازات الحصرية.

دفع العمل الذي قامت به الدراسات النسوية والجمعيات الناشطة في مجال الدفاع عن حقوق النساء، بالدول إلى مضاعفة الجهود من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على حقوق المرأة. وهو ما يمكن تحقيقه عبر وضع برامج وآليات متخصصة على غرار الكوتا عبر تخصيص عدد محدد من المقاعد، وأدوات للتمييز الإيجابي تمكن عددا أكبر من النساء من الوصول إلى مناصب القرار، صلب «سلطة» يجب أن تكون مشتركة. ورغم أن هذه الآليات مفيدة، إلا أنها تكشف في الواقع عن وجهة نظر آلية إلى حد ما للحكومة، فإن الدراسات الميدانية ومنها تلك التي أنجزها مركز «كوثر»، أثبتت عدم وجود ارتباط ضروري بين المشاركة في مواقع القرار وبين امتلاك سلطة القرار.

إن الحديث عن قيادة نسائية مغايرة ومختلفة عن القيادة الرجالية أو حتى مفهوم القيادة النسائية ومعنى أن تكون المرأة «قيادية» جاء على خلاف هذه الفوارق. كما أن المقترحات ذات الصلة بالتركيز على عامل التحويل وبشكل أكثر دقة القيادة التحويلية/التغيرية، من أجل النهوض بقضايا المرأة وتحقيق التنمية المستدامة، والتي اشتغلت عليها منظمة «أكسفام» و«الشؤون الكندية العالمية»، غدت كلها وعمقت التفكير حول مسار التحويل ونتائج التغيير، وفتحت آفاقا جديدة لتقدم النساء. وهذه الدراسة الإقليمية التي أجراها مركز كوثر وشركاؤه من أجل فهم أفضل لجوهر القيادة النسائية التغيرية هي جزء من هذا النهج الجديد والمجدد.

للتعمق في أغوار هذه القيادة كان علينا تقليص دائرة البحث من خلال استبعاد عناصر من شأنها التشويش على استقصائنا. ومن هذا المنطلق قمنا باستبعاد النساء اللاتي يستمدن موقعهن كقيادات إما من المناصب الممنوحة أو المستحقة من قبلهن، وكذلك استبعاد النساء اللاتي يعانين من نقاط ضعف وهشاشة كبرى، تتجلى في خضوعهن للهيمنة الذكورية، ما يجعلهن يقصين أنفسهن بأنفسهن من المشاركة في الحياة العامة، ولا سيما الشأن السياسي، لأن القيادة، كما يحق بنا التذكير في هذا الصدد، هي مفهوم سياسي بالأساس.

## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

لقد تم تحديد مجال دراستنا من خلال عنوان مشروع البحث، فالموضوع يتمثل في طرح الأسئلة على نساء معترف لهن بالدور القيادي في محيطهن، أولئك النساء وجدن في كل زمان ومكان، وتم الاعتراف بهن قائدات على المستويين المحلي والوطني. لكن طموحنا هذه المرة تمثل في تسليط الضوء على نساء «غير معروفات» ليس بمقدورهن بلوغ وسائل وآليات الاعتراف المؤسسي. هن نساء يعملن على هامش الهرم القيادي، وسلطة القرار والتأثير لديهن نابعة من ذواتهن من خلال نقل نجاعتهن وطاقتهن إلى محيطهن.

لقد اخترنا دراسة ثلاثة بلدان تنتمي إلى فضاءات جغرافية متباينة نوعا ما، (المغرب وتونس والأردن) لكنها متقاربة ثقافيا، وحرصنا على أن يشمل المسح الزمني فترات تاريخية واسعة ومتباعدة. هذا الطموح، في نظرنا، له ما يبرره، لأننا نعتقد أنه عبر العصور هناك نواة صلبة، كما لو كان يوجد تواصل بين مقومات وصفات مختلف النساء المؤثرات، وكما لو أن الذاكرة الجماعية، سواء في الماضي القريب أو البعيد، تتماهى مع نموذج أصلي لامرأة مؤثرة اختزلت فيها خياراتها المفضلة وانتظاراتها. هذا السفر في الماضي يبدو لنا في غاية الأهمية باعتباره يبيّن لنا السبيل في فهم العوامل المتكررة والخاصة بكل بلد والتي تساعد على بروز امرأة قيادية. وفي الأخير نعتقد اعتقادا راسخا أن الحاضر والماضي يمكنان من استباق المستقبل ويقدمان لنا صورة أولية لما يمكن أن يفرزه هذا المستقبل.

ولضمان شروط النجاح لهذا المشروع، اعتمدنا على فريق من الباحثين/ات لا يسعنا في هذا الإطار إلا التوجه إليهم وإليهن بعبارة الشكر. فكل الفضل يرجع لمختلف أفراد هذا الفريق لأنهم/ن اعتمدوا/ن المنهجية المناسبة التي أتاحت لنا فرصة التجوّل عبر الزمان وعبر المكان والوصول إلى صميم «سلطة التأثير»، باعتبارها جوهر القيادة التغييرية القائمة على الكرم والعطاء.

هؤلاء النساء القياديات تم تحويلهن وقمن بتحويل محيطهن، فهن نوعا ما، رائدات و«مؤثرات الماضي» لكنهن كن يستعملن وسائل الإتصال والإعلام المتاحة في زمنهن... هن ومن سرن على دربهن، يواصلن اليوم، عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، التأثير وإعطاءنا دروسا في الحياة وفي التضامن. لذلك سيعتمد مركز «كوثر» على تجاربهن في تصميم البرامج التدريبية في مجال القيادة التغييرية.

نتوجه بخالص عبارات الشكر لمنتدى الفيدراليات الكندي الذي أتاح لنا فرصة إنجاز هذا العمل الذي يندرج في إطار واجب حفظ الذاكرة. وهنا حري بنا أن نختم بمقولة للمؤرخة «ميشيل بيرو»: «لطالما كانت النساء دائما حاضرات في نسيج التاريخ وليس بالضرورة في روايته».

### د. سكيّنة بوراوي

المديرة التنفيذية - «كوثر»

تاريخياً، تمّ تعريف المفاهيم التقليدية للقيادة من منظور ذكوري يكرّس الفجوات بين الجنسين، ومع ذلك فقد ساهمت حركات تحرير وتحديث الدول الوطنية في إنشاء فهم متطور للقيادة يقوم على تبني تصورات أكثر شمولاً ومساواة بين الجنسين.

لقد تبين من خلال العمل الذي أنجزه منتدى الفيدراليات الكندي على امتداد العقدين الماضيين وفي مختلف قارات العالم أنّ هدف بناء ديمقراطية مستدامة لا يمكن تحقيقه إلا متى كانت النساء جزءاً من المؤسسات العامة في كافة المستويات الحكومية والمجتمعية. فكلما زاد حضور المرأة في الأدوار القيادية على جميع المستويات : في المجتمع، في مجلس الوزراء، في البرلمان، صارت السياسات والقوانين أكثر حساسيةً للنوع الاجتماعي وتؤثر بشكل مباشر على فرص وصول المرأة إلى التعليم والخدمات الصحية والاستقلال الاقتصادي، وصار بالإمكان احتواء العنف ضد النساء والفتيات. وفي ظل انتشار جائحة كوفيد-19، تكتسب كل هذه المسائل أبعاداً أكثر خطورة.

ومن هذا المنطلق، قام المنتدى ومركز المرأة العربية للتدريب والبحوث «كوثر» بإجراء هذه الدراسة الإقليمية من أجل استكشاف بعض سمات ومسارات القيادات الناجحة في كل من تونس والمغرب والأردن، بما يساعد على بناء برامج مستقبلية وتوجيه القيادات النسائية في المستقبل. كما تهدف الدراسة إلى اكتساب فهم أفضل لمسارات القيادات النسائية الأقل شهرة واللاتي يعملن على تغيير مجتمعاتهنّ ويظهرن قدرة عالية على القيادة في مستويات عديدة في المجتمع، رغم أنّ الكثير منهنّ لا يُدركن أنّهن من القيادات النسائية ويتمتّعن بإمكانات للتأثير من أجل إحداث التغيير الإيجابي.

ومن خلال خبرته المقارنة وجهوده في مجال البرمجة، أبرزت تجربة المنتدى في الأردن والمغرب وتونس أهمية القيادة النسائية في جميع المستويات الحكومية في دمج الاحتياجات والواقع المحلي ضمن آليات الحوكمة وفي تعزيز فعالية عملية تطوير السياسات وتنفيذها على أرض الواقع. علاوة على ذلك، تُبدل جهوداً تكميلية هامة داخل المجتمعات المحلية وخارج نطاق الحكم والسياسة، والكثير من هذه الجهود تقودها النساء وهي تسهم في تعزيز التماسك المجتمعي وتطوير القيم والأعراف المحلية من خلال غرس ثقافة الحقوق والمساواة وخلق روح التعاون والتآزر.

وفي هذا السياق، أجرى مركز «كوثر» هذه الدراسة التي امتدت على ثلاث سنوات، وأصدر هذا التقرير بهدف تسليط الضوء على أهمية القيادة النسائية التحويلية، والتي غالباً ما لا يتم الاعتراف بقيمتها. وتستعرض الدراسة تطوّر التصورات المتعلقة بأدوار الجنسين من منظورات تقليدية وحديثة في البلدان الثلاثة المشمولة بالبحث، وهي الأردن والمغرب وتونس. وقد تمّ جمع الكثير من المعلومات من خلال مناقشات مجموعات التركيز التي تمّ تنظيمها مع المستفيدين/ات في إطار برنامج المنتدى للقيادة النسائية: «تمكين المرأة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا» (الأردن، المغرب، تونس).



## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

يساهم هذا التقرير في إثراء النقاش وتحفيز العمل من أجل تعزيز النشاط السياسي والاقتصادي للمرأة، من خلال إبراز التحديات التي تواجهها المرأة والعوامل التي تساعد على النجاح. ومن خلال شهادات عدد من النساء، يسلط التقرير الضوء على الاعتبارات المتعلقة بالسياسات والتي ينبغي معالجتها من قبل المسؤولين والباحثين وكل الملتزمين ببناء مجتمعات أكثر مساواة وشمولاً.

يركز التقرير بشكل خاص على مسألة عدم المساواة بين المناطق، ومنها الفجوات المستمرة القائمة بين المناطق الريفية والحضرية وتأثير ذلك على تقديم الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية، مما يجعل المناطق الريفية تتسم بالهشاشة الاقتصادية ويساهم في تفاقم أوجه عدم المساواة بحق النساء.

وفي هذا الإطار، يعرض التقرير تجارب عدد من النساء من خلفيات وظروف معيشية مختلفة، ويسلط الضوء على القواسم المشتركة التي شكّلت تجاربهن ومنحتهن الاعتراف بقيادتهن التحويلية. ويتم تعريف قيادة هؤلاء النساء من خلال ما مررن به من محن وتجارب عزّزت قدرتهن على الصمود والتزامهن بتحسين الظروف المعيشية داخل مجتمعاتهن.

يأمل المنتدى أن يتم تبني نتائج هذه الدراسة من قبل الجميع وأن يتم البناء على الدروس المستفادة لمزيد العمل في المستقبل على موضوع القيادة النسائية. والأمل يحدوني شخصياً أن يتم استخدام هذه الدراسة كمادة مرجعية وأن تكون مسارات النساء المؤثرات الواردة في الدراسة مصدر إلهام للشابات والفتيات ليصبحن قيادات نسائية في المستقبل.

وفي الأخير، أود أن أتقدم بجزيل الشكر للمديرة التنفيذية لمركز «كوثر» د. سكينّة بوراوي ولكامل فريق البحث، وخاصة السيدة مريم الجربي، منسقة المشروع. كما أتوجه بالشكر للسيدة سهام النجار، المنسقة الإقليمية للدراسة، على جهودها في تسيير البحث وإسداء الملاحظات والتوجيهات القيمة. والشكر موصول لجميع المشاركين والمشاركات في ورش العمل التي تمّ تنظيمها في الأردن والمغرب وتونس وإثرائهم/هن لمناقشات مجموعات التركيز بالأراء والرؤى القيمة، وكذلك للجنة القراءة (أسماء نويرة وربى العكش ونعيمة الشياخاوي) التي تولت مراجعة نتائج البحث وإبداء بعض الملاحظات القيمة. كما أود أن أعرب عن شكري الشخصي لفريق مشروع القيادة النسائية: شيلا إمبونو (المديرة الأولى)، وليلى هواوي (المديرة الإقليمية - تونس)، وحياة لحبابلي (المديرة بالمغرب)، وتالا خريس (المديرة بالأردن) ولبقية أعضاء فريق المشروع.

ولا يفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر لحكومة كندا التي وفرت الدعم المالي للقيام بهذه الدراسة، ولكل من ساهم في هذا العمل بالكثير من الاجتهاد والمثابرة.

### روباك تشاتوبادياي

الرئيس والمدير التنفيذي

منتدى الفيدراليات الكندي / أوتاوا - كندا



المساواة **égalité** non discrimination  
Amélioration **Leadership** Autonomisation

التمكين **Transformation** تغييرية  
التغيير **Participation** **égalité** Femmes dans les postes de décision **ريادة**

المساواة **égalité** non discrimination  
Amélioration **Leadership** Femmes = Hommes  
التمكين **Transformation** القيادة التغييرية  
التغيير **Participation** **égalité** Femmes dans les postes de décision **الريادة**

اهتمت هذه الدراسة بالقيادة التغييرية لدى النساء في المجتمع المحلي (في محافظات مادبا وجرش والكرك) من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

1. ماهي السمات الشخصية التي تعزز المهارات القيادية للمرأة (التي لديها القدرة على التأثير)؟
2. ماهي الموارد التي تمتلكها المرأة القيادية لممارسة سلطة التأثير؟
3. ماهي الصعوبات والمعوقات المجتمعية التي تحول دون تعزيز قوة التأثير وتمتع المرأة بالمهارات القيادية؟
4. كيف يمكن أن تساعد النساء المؤثرات في تغيير الواقع الاجتماعي؟



المساواة **égalité** non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration **Leadership**

تغييرية **Transformatif**  
التمكين **Participation**  
التغيير **Changeement**

**égalité** Femmes dans les postes  
de décision **الريادة**

المساواة **égalité** non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration **Leadership**  
Femmes = Hommes

القيادة التغييرية **Transformatif**  
التمكين **Participation**  
التغيير **Changeement**

**égalité** Femmes dans les postes  
de décision **الريادة**

Femmes = Hommes

مسارات نساء مؤثرات  
عبر الزمن في مدينتي (جرش والكرك)

لقد تناول هذا الجزء من البحث، النساء اللاتي استطعن الولوج إلى مواقع القيادة وأخذ القرار. ولقد كان البحث بمدينتين أردنيتين واحدة بشمال البلاد هي مدينة جرش والأخرى بالجنوب وهي مدينة الكرك. وكان التساؤل الأساسي عن الآليات والأدوات والظروف التي من خلالها تتم عملية صناعة المرأة القائدة. ولقد ارتأينا، لحل هذه الإشكالية، أن نوجه البحث نحو واجهتين.

في محطة أولى، حاولنا رصد رؤية الإنسان العادي لما يمكن أن يسمى «بفبركة» أو «بصناعة» المرأة القائدة وذلك من خلال إعطائنا الكلمة عن طريق المجموعات المركزة (Focus groups) لعينات من الشباب والكهول والشيوخ من الجنسين على حد السواء. وعملنا ثانيا على الاستماع لنساء قائدات لنرى كيف يتحدثن عن أنفسهن كقائدات وما هي، من خلال تجربتهن، أهم المسالك وأهم الآليات التي صنعت منهن قائدات.

وعلى واجهة ثانية، حاولنا ألا نقطع مع ما يقوله الإنسان العادي، لنعمل على تعميقه للوصول إلى ما أسماه غيرتز (Geertz) بالتأويل أو صناعة المعنى. أي أن ننطلق من خطاب الإنسان العادي ومن خطاب النساء القائدات إلى أن نصل عند إرجاعنا لهذا الخطاب البيوغرافي إلى التاريخ ومواجهتنا لهذا الخطاب المحلي (Local knowledge) بالعام، وتحويله لخطاب أنثروبولوجي (Scientific knowledge). من هذا المنطلق يصبح الواقع بالنسبة إلينا نصاً كتب بدايته من ساكنيه أي من المبحوثين أنفسهم أو أنفسهم. وهو نص يكتنزه كثير من الغموض ويحتوي على كثير من الفراغات. وهنا تتمثل مهمة الباحث في أن يقوم بقراءة هذا النص وتأويله وترجمته وتعقيده بما يسمى بعملية إعطاء المعنى. فكيف تم ذلك؟

ولتعميق هذا المعنى تم استدعاء ثلاثة مفاهيم أو ثلاث براديجمات (Paradigme) أساسية:

استدعينا بداية مفهوم الأثنية (Ethnicity) وما ينتج عنه من ممارسات وخطابات وردود أفعال ذات طابع أثني معين يميز مجموعة دون أخرى. ففي مجتمعات عشائرية مثل المجتمع الأردني نتوقع أن الاختلافات الأثنية، كأن نكون من أصول بدوية أو من أصول حضرية أو أن نكون من اللاجئيين والوافدين من خارج البلد أو أن نكون أصليين أبا عن جد للأرض وللديار، كل هذا سيؤثر بالتأكيد في الرؤية التي نحملها للمرأة القائدة أو تحملها المرأة القائدة عن نفسها. وإذا ما عدنا إلى الميدان نجده زاخرا بالعديد من الأمثلة والدلالات والرؤى والخطابات التي تفضي إلى هذه الحقيقة. إذ أن الشروط الاجتماعية لتعيين قائدة في مدينة الكرك المتطورة عن أصول بدوية كانت تبدو كريمة ومتسامحة مع وجود النساء في مواقع القيادة أو في الفضاء العام. ولقد كان ذلك جليا أولا في غزارة أو كثافة تعيين أسماء لقائدات من الماضي والحاضر والمستقبل، ففي الوقت

## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

الذي تم فيه تعيين أكثر من 3 قائدات من الماضي كقيادات تاريخية وأكثر من 24 قائدة من الحاضر وما يزيد عن 15 قائدة واعدة في مدينة الكرك، بدت الذاكرة في مدينة جرش شبه خالية من شخصيات نسائية تاريخية مؤثرة كما كانت المخيلة الشعبية شحيحة في تعيين قائدات شابات للمستقبل.

هذا الهامش من الحرية وهذا التسامح مع وجود المرأة في الفضاء العام في مدينة الكرك يعود أيضا في جزء منه إلى حقيقة التنوع الإثني الذي يتميز به مجتمع الكرك (Multi culturalism) وذلك لوجود المسيحيين الذين يشكلون أكثر من ثلث العدد الكلي للسكان. ينتج عن هذا تنوع يتمثل في تكريس للحرية وقبول للآخر والتسامح كقيم اجتماعية. فالكل يجب أن يتسامح مع الكل ويقبل الكل ويعطي المساحة للكل. ولا احتكار لجهة واحدة لإنتاج الحقائق الاجتماعية بسبب تعدد الرؤى وتنوع الخطابات. في حين لا وجود لهذا التنوع الإثني الذي يساهم في صناعة الذاكرة والتمثيلات في مدينة جرش التي يشكل المسلمون فيها أكثر من 98% من السكان. كما أنها تعد من المراكز الرئيسية في المملكة لنشاط حزب جبهة العمل الإسلامي أو جماعة الإخوان المسلمين مما يعني غياب التنوع والاحتكام إلى مصدر واحد أو أحد لإنتاج الحقائق الاجتماعية. ناهيك عن وجود تاريخ عريق وقديم لتعليم البنات في مدينة الكرك تحديدا حيث كانت أول مدرسة يتم إنشاؤها في الكرك للبنات في العام 1930. وهي مدرسة نجحت في تأسيسها معلمة تدعى قمر القسوس وهي معلمة مسيحية استطاعت أن تنشئ هذه المدرسة بمبادرة منها وبمساعدة من الإرساليات التبشيرية الأوروبية في المنطقة في ذلك التاريخ. ووفقا لكلام الباحثين أن هذه المدرسة كان لها الفضل في محو الأمية وتعليم البنات في الكرك في الوقت الذي لم تكن المملكة تعرف إلا المدارس المختصة بتعليم الذكور. هذا يعني أننا نستطيع القول إن مدينة الكرك تميزت بإرث ثقافي تعليمي انخرطت فيه الإناث في وقت مبكر سبقت فيه مدينة جرش التي لم تعرف تعليم البنات إلا في بداية الستينات من القرن العشرين.

ولقد بدى واضحا أن مفهوم القيادة لدى جماعات التركيز في مدينة جرش اتخذ لونا يكاد يكون واحدا في تحديد مفهوم القائدة، فجاء التركيز على دور الأم التي تضحي لتنجح في تربية أبنائها، أو المعلمة الفاضلة أو مديرة المدرسة التي تضبط الطالبات وتحرص على تنشئة البنات وفقا لشروط المجتمع المحافظ، أو رئيسات الجمعيات الخيرية اللواتي يعملن على رعاية الفئات المهمشة من الأيتام والأرامل والفقراء. وغلبت على القيادة النسائية في مجتمع جرش سمته التربويات وخاصة تلك الفئة من ذوات التوجه الديني المحافظ في الوقت الذي غاب هذا النموذج تماما عن مجتمع مدينة الكرك. كما جاء الاعتراف بقدرة المرأة على القيادة شحيحا أو منكرا أو ضعيفا في أحسن حالاته.

وهنا ظهرت الإشادة بدور «الحارسة الأمينة» للثقافة كنوع من المصادقة والشرعنة وإعطائها الأفضلية للتمتع بصفة القائدة بسبب حزمها مع الطالبات وضبطها للأخلاق المحافظة وقيامها بالدور التحصيني للحریم وحمایتهن، وأن هذه الشهادة تعطى للأم التي تربي وترعى وتضحي.

## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

أي بمعنى آخر، كلما كانت القائدة حارسة أمينة تسهر على حماية حدود الثقافة وتعمل على إعادة إنتاجها وفقا لشروط الهيمنة، كلما حظيت بالاعتراف والشرعية والتأييد.

كانت القائدة في نظر الثقافة الشرعية في مدينة جرش تبدو أكثر انصياعا لشروط الرضا الذكوري وإملاءاتها الاجتماعية. فجاء تعيين القائدات على النحو التالي: الست حواء من قيادات الماضي معلمة، صباح شيخو مديرة مدرسة، انتصار الصمادي مديرة مدرسة، كوكب حداد وعفاف حداد مديرتا مدارس، عدوية هنداوي مديرة مدرسة، هدى العتوم نائبة في البرلمان إلا أنها كانت مديرة مدرسة لأكثر من 28 عاما ومؤسسة رئيسية لنقابة المعلمين، عفاف النظامي عضو مجلس بلدي لكنها خدمت كمعلمة لمدة تزيد عن 25 عاما. ولم يتم تعيين أي قائدة خارج هذا الإطار إلا نائبة في البرلمان كانت سابقا محامية. ومن الجدير بالذكر أنها لم تكن تحظى بقبول واتفق الجميع، بل إنها أثارت جدلا كان يشي بخلاف ظاهر على شرعنة أو استحقاق هذه الشخصية لصفة القائدة. ولقد ظهر هذا الخلاف بين أعضاء مجموعات التركيز من كافة الأعمار ومن كلا الجنسين.

في حين جاء تعيين القائدة في مدينة الكرك أكثر كرما وتنوعا، فظهرت إلى جانب المرأة الأم أو المريية القائدة، القيادات الاقتصادية (خضرا مطارنه) ورائدات المشاريع التجارية (رحاب الشماليه وام بكر) ومديرات الأشغال (لمى المجالي) ومديرة ضمان إجتماعي (مي القطاونه)، ومديرات التربية والتعليم (صباح النوايسه) والنائبات في البرلمان (زكية الشماليه) وشيخات القبائل (عليا الضمور ومشخص المجالي)، والكاتبات (زهور الصعوب)، وقائدات مسيرات الاحتجاج ومؤسسات نقابة للمعلمين (أدما زريقات)، ورئيسات الجمعيات (أحلام المسنات) والمذيعات (تقوى البطوش) ومديرات صناديق الاقتراع في الانتخابات النيابية (صباح النوايسه). والناشطات النسويات (نايفه المجالي) والقيادات الريادية والمدربات الدوليات (ليان الجعافره، تقوى البطوش، وهبة سوتل، ويارا جعافره) والبطالات التاريخيات (مشخص المجالي وعليا الضمور)، ورئيسات البلديات (عايدة الدعيسات)، ذكرت أيضا قيادات يصعب تصنيفها أو حسابها على ميدان محدد بسبب تعدد المجالات والفضاءات التي برزت فيها مثل (ختمة الطراونته)، ومؤسسة اول مدرسة في الكرك عام 1930 (قمره القسوس) بالإضافة إلى شخصية الفدائية تيريز هلسة التي نجحت في اختطاف طائرة إسرائيلية وقضت معظم عمرها في سجون الاحتلال. كما تنوعت هذه القيادات بين الديانتين المسيحية والمسلمة ومن مختلف العشائر وحتى من اللاجئات السوريات. وجاء صوت الاعتراف بقيادة النساء عاليا وقويا من كلا الطرفين، رجالا ونساء.

استدعيانا، ثانيا، مفهوم رأس المال الرمزي (symbolic capital) بمعنى المكانة الاجتماعية التي تمنحها الجماعة للفرد نتيجة لما يتمتع به من مزايا، أو يقصد به الوضع أو المركز الاجتماعي الذي تتميز به طبقة دون غيرها أو أفراد دون غيرهم على إعتبارهم وارثين شرعيين لمعرفة أو مكانة رمزية أو سلطة علمية أو دينية أو روحية. ويختلف رأس المال الرمزي عن ملكية رأس المال المادي الذي يصنع التمايز بناء على درجة ملكية المال أو أدوات الإنتاج المادي، لنرى تأثير هذا الإرث أو هذه

## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

المكانة على أن تكون المرأة قائدة أو أن يعترف لها المجتمع بالشرعية أو الاستحقاق. وبالرجوع إلى ميدان الدراسة سواء في مجتمع مدينة الكرك أو في مجتمع مدينة جرش، وجدنا أن القائدات على اختلاف ميادين التخصص أو مستوى التعليم أو الأعمار أو كن من الماضي أو الحاضر أو مرشحات كقيادات مستقبلية، كنَّ منحدرات من أسر تملك من رأس المال الثقافي والرمزي الشيء الكثير. وربما كنا قد غطينا جانبا لا يستهان به عندما تعرضنا لموضوع الإثنيات وقوة تأثيرها ليس فقط على عملية تفويض القائدة والاعتراف بشرعيتها وبسلطتها من قبل الناس، بل أيضا على صناعة القائدة نفسها.

وإذا ما عدنا إلى الميدان، سوف نجد أن القائدات اللواتي تم تعيينهن في مجتمعي الدراسة كنَّ يتمتعن برأس مال رمزي لا يستهان به. فعلى مستوى التحصيل العلمي كانت أكثر من نصف القائدات يحملن درجة الماجستير أو الدكتوراه، كما كن ينتمين إلى أصول عائلية تمتاز إما بارتفاع المستوى العلمي أو المادي أو منحدرات من بيوت عرفت الزعامة كإبراً عن كابر. كما تميزن بصفات جامعة كالكرم ومساعدة الناس وإغاثة المحتاج والبلاغة في القول والقدرة على الخطابة. وهي في مجملها صفات نبيلة لا يمكن أن تكون وليدة الذكاء أو الحظ أو الصدفة. إنما هو إرث اجتماعي تتحلى فيه فئات وطبقات اجتماعية دون غيرها. ومن هنا كان اعتراف الجماعة مرهونا بهذا الإرث.

هذا الرصيد الرمزي الذي شهد به الناس للقائدات كان بمثابة الرهان أو الاختبار الذي إذا ما تجاوزته القائدة بنجاح واقتدار عُد في رصيدها الذي سوف يمكنها من النجاح بهذا الاختبار.

وأخيرا تم استدعاء مفهوم الجندر (Gender) بمعنى البناء الاجتماعي التاريخي والصناعة الكلية للمرأة والرجل والأنوثة والرجولة النابعة من صلب الممارسات والصراعات للمجتمع الأردني لنرى هل سيؤثر هذا المفهوم أو هذا البراديجم (Paradigme) أو لا يؤثر تأثيرا كبيرا في نحت وفي خلق وفي تصوير المرأة القائدة وفي تصوّر المرأة القائدة لنفسها بالمدينتين.

لقد كان من اللافت لدى استجواب المبحوثات من كلتي المدينتين ومن كافة الفئات العمرية تردد عبارات تفيد (بنسبة تفوق التسعين بالمائة) بتأثر القائدة بشخصية الأب. كما كان من اللافت أيضا أن هذه الشخصيات القيادية لم تكتف بإبداء إعجابها بالأب بل إن معظم القائدات كن يرجعن سبب نجاحهن لدعم الأب وحبه وتشجيعه. كما كان من الواضح تأثر القائدات بقدوة هي على الأغلب من الرجال ولم تكن من النساء. بل على العكس كانت معظم القائدات يصفن أمهاتهن بصفات تراوحت بين الضعف والخضوع والطاعة والحنان والخوف. كما ظهر من الواضح تأثر معظم القائدات بشخصيات لرجال سياسيين أو عسكريين بارزين ويتمتعون بصفات كارزماتية ومؤثرة، في الوقت الذي لم يتوقفن إلا ما ندر عند شخصيات قيادية من النساء. وحتى أن الصفات والمدايح التي كانت تتردد على ألسنة المبحوثين في وصف النساء القائدات كانت



## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

صفات ذكورية بامتياز «شديدة، قوية، حازمة، لا تخاف، شجاعة، ذكية، عصاميّة، رجل، أقوى من الرجال. مستقيمة، ملتزمة، عقلانيّة، مقنعة. خلوقّة، منظمّة، لا تبكي».

عند التمعن في كل هذه العبارات نجد أننا أمام منظومة من الرموز والمعاني والدلالات التي تؤدي في نهاية الطريق إلى شخصيّة قائد يشبه الأب ولم يخرج من تحت عباءته. وبالتالي نحن أمام امرأة قائدة لا تتنفس كأمرأة ولكن كضلع من الأب. وهي مؤثرة لأنها بنت الأب وبالتالي هي لا تحمل إلا قيم الأب، ولا تتوق إلا لسلطة تشبه سلطته، لذلك نجدها تدافع عن منظومته. بعبارة أخرى، إن القيم التي سوف تحرّك هذه القائدة هي قيم ذكورية وليست رؤية نسوية كما يتوقع البعض، وقد لا تدافع هذه الشخصيات البارزة والقوية عن مظالم النساء، بل في أحيان كثيرة تأتي ضدها. النساء القائدات بهذا لا يسعين إلى الثورة على النظام أو تفكيكه، فهي بمعنى أدق رجل بثياب امرأة وفي العمق تساند فكرة الأب ولكن ليس على نفسها. فهي تريد أن تتنكر لأنوثتها لكي تصبح قائدة، أي رجلا. والرجل يمارس سلطته الذكورية على باقي النساء. وهذا ما كان يبوح به الميدان، حيث وجدنا أن النساء لا تأتي مع النساء بل تضمن إنتاج وإعادة إنتاج الهيمنة وفقا لرؤية الرجال. فهي ليست امرأة عادية، إنها قائدة ولها على النساء خطاب الذكورة. فهن في نهاية المطاف ستقول ما يريد الرجل أن يقوله وتفعل ما يرضيه. وهي إذ تستعير معاني الذكورة لتكون قائدة إنما لتصل إلى المعاني التي احتكرها الرجل لنفسه على مر العصور. فالكرم والقوة والشجاعة والحكمة والحرية والسلطة واتخاذ القرار وكل المعاني الرفيعة كانت وما تزال تشكّل الرمز والمعنى لمفهوم الذكورة. والمرأة القائدة عندما تتنكر للأنوثة إنما لتقول إن الضعف والرقّة والعاطفة والتبعية وكل المعاني التي شكّلت الأنوثة لا تمثلها. فهي ترنو إلى أن تصل إلى مصاف المنتصرين والقادة وأصحاب المكارم. أي بعبارة أخرى إلى معنى ومكانة ورتبة الإنسان ذو السلطة والحرية والكرامة.

وهي عبر هذا كله، تلجأ إلى المناورة كلما أصبحت تحت ضغط الأدوار التقليدية للنساء، فنراها تارة تتحمل أعباء إضافية، فتقوم بمضاعفة طاقاتها والعمل لساعات طويلة لتغطي ما يمكن أن ينتج من تقصير بأدوارها التقليدية، وربما تقوم بدورها ودور الرجل معا لكي تريح رضاه. وتارة أخرى نراها، لكي تتحصل على القبول والرضى والمباركة الاجتماعية، تمعن في الطاعة والمهادنة وإظهار الخضوع كي لا تغضب الهيمنة فتتقلب ضدها. وتارة أخرى نجدها تحاول أن تزيد من سلطتها من خلال امتلاك رأس مال رمزي أو مادي جديد، فتسعى إلى تحصيل علمي أعلى، أو تسعى إلى مشروع قد يمكنها من الملكية المادية ويعطيها نوعا من القوة. فهي تناور لكي تنجح وتقوم بدور الأنثى لإرضاء النظام والشريك بهدف أن تعود وبسرعة للدور الذي يجعلها تشعر بالثقة والرفعة والقوة.

كشفت الدراسة في مدينة مادبا تنوع القيادات بحسب تأثيرهن ونوع مبادراتهن فممنهن من تميزت بقيادة الرأي، وثانية بالقيادة الاقتصادية، وأخرى بالقيادة الروحية، والقيادة الخيالية، ومنهن من تميزت بالقيادة الرمزية، وأخيرا من تميزت بالقيادة المؤسسية.

مسارات نساء مؤثرات  
عبر الزمن في مدينة مادبا

تنوعت القيادات بحسب تأثيرهن ونوع مبادراتهن. فمنهن تمثلت بقيادة الرأي، وثانية بالقيادة الاقتصادية، وأخرى بالقيادة الروحية، وفي القيادة الخيالية، وهناك من تمثلت بالقيادة الرمزية، وأخيرا من تمثلت بالقيادة المؤسسية. لقد تعاملت كل منهن من خلال تطبيق مبادراتهن المتنوعة مع كل موقف بطريقة مختلفة، وهو ما يعبر عنه بالتصرف المناسب في الوقت المناسب. فظهرت القيادة الموقفية حيث أوجدت كل واحدة منهن رؤية جديدة حسب الموقف، واعترفت كل منهن بأن هناك حاجة للتغيير في شخصها ومحيطها. هذا ما جعل قياداتهن التغييرية تصل إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق بتغييرهن النظرة المجتمعية لأهمية تمكين المرأة اجتماعيا واقتصاديا، عبر إعطائها فرص متساوية مع الرجل في التعليم والمشاركة الاقتصادية، وأهمية مشاركتها في العملية التنموية التي تعود بالنفع عليها وعلى أسرتها ومجتمعها.

## السمات الشخصية والمهارات القيادية المكتسبة المعززة لقدرة المرأة على التأثير

كان للسمات الشخصية للنساء القيادات دور في نجاح مبادراتهن، ف فيما يتعلق بالخصائص الاجتماعية والديموغرافية والاقتصادية للمبحوثات كانت أعمارهن تتراوح بين 34 و80 عاما. وتراوحت مستوياتهن التعليمية ما بين التعليم الأساسي والدكتوراه. وفيما يتعلق بالمهن التي يعملن بها فتبين أن أربعة منهن تعملن رئيسات لجمعيات خيرية، وأخرى واعظت في جمعية، وأخرى مديرة شركة تراث لإنتاج القهوة، وواحدة تعمل متطوعة وعضو في جمعية الشابات المسيحيات، وأخيرا الدكتورة نوال الفاعوري عضو مجلس الأعيان الأردني. وفي خصوص خبراتهن العملية، كان لهن دور كبير في الأعمال التطوعية في المجالات المجتمعية، فمنهن من عملت في اتحاد المرأة الفلسطينية، ومسؤولة عن البرامج النسائية في مخيم مادبا، وجمعية الكنائس لإغاثة اللاجئين إضافة إلى جمعية إنجاز، ومنهن من قام بالتعليم للأميات في بيوتهن لمن حرمن من الذهاب إلى المدارس بسبب العادات والتقاليد.

وفيما يتعلق بالسمات الشخصية والمهارات القيادية التي تميزهن عن غيرهن من النساء، وتعزيز قدراتهن على التأثير في مجتمعهن، أظهرت نتائج الدراسة أنهن يتحلين بصفات عديدة من أبرزها: الثقة والمصداقية في التعامل والاحترام، فهي المفتاح الرئيسي لنجاح القائد في جميع المجالات، وفي أي مهمة من مهام الحياة اليومية، حيث تعتبر أساس التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الإقناع والاستجابة للأهداف. تبرز أيضا سمّة الشجاعة، وذلك من خلال اتخاذ النساء القائدات لعدة قرارات جريئة، وتحليهن بالطموح والإرادة القوية، وهذا يتطلب منهن بعض المهارات كالقوة والصدق والإخلاص في العمل والدافعية والإنجاز. فالإنسان الصادق هو من يفرض احترامه على الجميع، ومحبة الجميع له. عملت القيادات أيضا على تكوين قاعدة معرفية لهن مستمدة من ثقافتهن وقوة علاقاتهن وتعلمهن ومطالعاتهن، والتحاقهن بالدورات التدريبية والتأهيلية. ولم يبخلن بالمعلومات على

## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

من حولهن بل عملن على تطويرهن والشدّ على أيديهن. استخدمن أسلوب المشاركة في العمل، بحيث تعطى الفرصة للمتبعين بغض النظر عن مستواهم في العمل بالمشاركة بالرأي عند اتخاذ القرارات، وهذا النمط هو ما يسمح لهن أن يحققن ذاتهن وينمّين قدراتهن ويشبعن حاجاتهن النفسية. مما يعمل على إنضاج فكرة القرار ورفع معنويات الفريق من خلال مساهمتهم في الإدارة. ومن السمات المهمة القدرة على إدارة الوقت : والتي تعتبر من أهم عناصر القيادة لدرجة أنه في بعض الأحيان قد يتوقف عليه نجاح الشخص أو فشله. وأيضا الابتكار والابداع بإيجاد فكرة جديدة تسعى إلى التغيير الإيجابي الفعال في المجتمع.

ومن السمات الأخرى والمهمة عدم الغيرة من أقرانهن، بل العمل على شد أزهرن وإيجاد روح العمل ضمن الفريق، واكتسبت القيادات مهارة التكلم والصبر بعدما كن منعزلات عن المجتمع، بل أصبحن يتمتعن بشخصية قوية ويمتلكن شبكة علاقات متينة. وأخيرا، القدرة القيادية على التخطيط، وإجراء التحسينات، وجمع كل الموارد المتاحة مع بعضها للوصول إلى الأهداف، وكان من أهم خصائص قيادتهن هو قدرتهن على التغيير، فكن عقل الجماعة بما امتلكنه من كاريزما وقيم وصفات وكانهن اختزلن القيادة في شخصياتهن.

## موارد المرأة القيادية لممارسة سلطة التأثير في تغيير المجتمع

اتبعت القيادات مجموعة من الأنماط القيادية عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية خصوصا في ظل الصعوبات التي واجهتها من قلّة الموارد، والصور النمطية المتجذرة والتي تحد من قدرتهن على القيادة. إلا أنهن كنّ قادرات على تحويل الفرص المتاحة إلى مشاريع تم تطويرها، وخدمات تم الارتقاء بها فأوضحن أن القيادة ليست خطة عابرة بل عملية لإنجاز الأهداف وتحقيق أعلى النتائج والمردودات. فالقادة الكاريزميون يمكن بسهولة تمييزهم بما يتمتعون به من مهارات تترك انطبعا واضحا لدى الجميع. فمسيرتهن القيادية أسست في أنفسهن عدة خصائص كانت بمثابة موارد إضافية إلى سماتهن الشخصية السابق ذكرها. والموارد المادية ودعم الأهل والأصدقاء كل ذلك ساعدهن في تحقيق أهدافهن والتأثير الإيجابي في مجتمعهن.

تميزت خصائص قيادتهن أيضا بالرافة، وتقدير احتياجات مجتمعاتهن مما ساعد على بناء علاقات حقيقية وصادقة ولدت الثقة والمحبة بينهم، وقدرتهن على إيجاد حلول غير مسبوقه، وأفكار تساعد على تغيير طريقة العمل بما يتناسب مع التطورات التي تجري في العالم. كما تميزن بالحكمة وشمولية التفكير والمزج بين الحذر والجرأة عند اتخاذ القرار، إضافة إلى الأسلوب المرن، ما جعلهن قادرات على إحداث التغيير المنشود. لقد كن يمتلكن بعد النظر والتوقع السليم، والقدرة على التواصل والاتصال مع الآخرين وشحنهمهم.

## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

وتجدر الإشارة هنا أن معظم القياديات التتقين في أن العمل في إطار مؤسساتي ومهيكل يعد أفضل للمرأة، فهو يعلمها الانضباط في العمل، ومعرفة حقوقها وواجباتها، إلا أن البعض يرى أن الإطار المؤسساتي يضيق على المرأة، فلا يجب أن تعتمد عليه كي تنجح بعيداً عن استبعاد الوظيفة.

### الصعوبات المجتمعية المعيقة لتعزيز قوة التأثير وكيفية التعامل معها

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة المجتمعية في مادبا قد فرضت نفسها. هذا المجتمع الأبوي يؤكد على كفاءة الرجل على حساب المرأة ويرى تفوقه عليها، مما يقود إلى إرساء تقييدات مضمرة تقوم بوضع معيقات تعترض طريق المرأة في مسار سعيها لترتقي في سلم الهرم الاجتماعي. فما زالت النظرة الدونية للمرأة وعملها سائدة، ولم يتقبل الرجل بعد دورها القيادي، إضافة إلى صعوبة التعامل مع الرجال، والصعوبات المادية عند بعض السيدات.

لقد أظهرت النساء المبحوثات نوعاً جديداً من القيادة التغييرية يسمى «القيادة الملهمّة» لأنهن حققن نجاحاً غير عادي في ظل المتغيرات المتسارعة. فرغم الصعوبات والعقبات التي واجهتهن، أحدثن تغييرات في العديد من الأشخاص، مما جعل قيادتهن متميزة ولها جاذبية في الآخرين على نحو يؤثر في أدائهم ويكسب ودهن وولاءهن إلى حد الانبهار بأفكارهن.

تطمح النساء القياديات إلى رسم خطوط مستقبلهن جنباً إلى جنب مع الرجل دون تعقيد، فيبني المجتمع بناءً حضارياً في كل تفصيلاته على ضوء تصور شامل كلي، وفلسفة واضحة قائمة أيضاً على تغيير القوالب النمطية الذهنية التي تعمل على حرمانها من المشاركة الفعلية في الحياة العامة ومن ممارسة القيادة.

1. تشجيع وسائل الإعلام على توثيق ونشر قصص نجاح القيادات المؤثرات في مجتمعاتهن حتى يكن قدوة لغيرهن من النساء؛
2. تبني سياسة إعلامية تؤكد على أهمية دور المرأة في التنمية الاجتماعية؛
3. العمل على دعم مشاريع النساء القياديات لضمان استمراريتهما وتشجيع أخريات على إنجاز مبادرات مماثلة؛
4. إعادة النظر في التشريعات والقوانين لتصحيح بعض الاختلالات المتعلقة بوضع المرأة في المجتمع؛
5. تفعيل القوانين والأنظمة التي تدعم المساواة وتكافؤ الفرص بين الرجال والنساء وذلك لإيجاد آلية للمساءلة في حالة التمييز ضد المرأة؛
6. توعية الأزواج بأهمية دورهم في مساندة زوجاتهم العاملات وحثهم على الاعتراف بالأدوار التي يضطلعن بها؛
7. توعية الأهل بضرورة منح الأولاد والبنات الفرص ذاتها في التعليم والتدريب؛
8. تدريب الموظفات المؤهلات لتولي مواقع قيادية بشكل منظم ومستمر لزيادة مهارتهن الإدارية والقيادية؛
9. إدماج الرجال من مختلف مواقعهم في عملية التوعية والتثقيف ونشر قيم المساواة بين الجنسين؛
10. التدريب ونشر الوعي بمقاربة النوع الاجتماعي وأبعادها لدى الجيل الصاعد من الشبان والشابات.

القيادة التغييرية لدى النساء

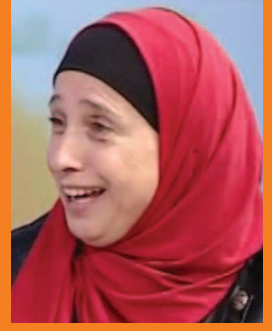
مسابقات نساء مؤتمرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

المساواة  
égalité  
non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration  
Leadership  
Transformatif  
Changeement  
التمكين  
Participation  
التغيير  
égalité  
Femmes dans les postes  
de décision  
الريادة  
Femmes = Hommes

المساواة  
égalité  
non discrimination  
Autonomisation  
Amélioration  
Leadership  
Transformatif  
Changeement  
التمكين  
Participation  
التغيير  
égalité  
Femmes dans les postes  
de décision  
الريادة

# نساء قيادات مسارات التغيير





سهام التعمري

# لا معنى للحياة دون سيادة العدالة الإنسانية

الإيجابية واليافعين في المجلس الأعلى للسكان. نشاط سهام المتنوع واهتمامها الخاص بقضايا النساء، مكنها من تمثيل الأردن في عديد المؤتمرات.

عملت سهام لفترة في الكويت في اتحاد المرأة الفلسطينية. هناك احتكت بجنسيات مختلفة ما أكسبها خبرة كبيرة لاسيما في مجال تمكين المرأة والطفل. التحقت في الكويت أيضا، بالحركة النسوية الفلسطينية، وخاضت معترك العمل السياسي إيمانا منها بالدور الذي يمكن أن تضطلع به النساء في هذا المجال.

## التغيير يبدأ من الذات

شعرت سهام بحاجة للتغيير في نفسها وفي محيطها وسط مجتمع بدوي يرفض في المرأة قوة الشخصية وحرية الرأي والاستقلالية. تحدثت هذه الصور النمطية بجرأة واندفاع كبيرين، فرفعت قضية ميراث على إخوتها الذكور الذين حرموها حقها في الإرث. كما واجهت رفض مجتمعها لعملها في وسط مختلط بعد وفاة زوجها، طالبين منها البقاء في المنزل للاهتمام بأطفالها.

ورغم ذلك، تقول سهام عن أسلوبها في التعامل مع الآخرين «أوازن بين الشغل والبيت، لا أقطع علاقاتي الاجتماعية

سهام التعمري، رئيسة جمعية بشائر النور الخيرية بالأردن، ناشطة مجتمعية وامرأة مؤثرة في بيئتها المحلية بمحافظة مادبا. بدأت مسيرتها نحو القيادة والتأثير سنة 2003 عندما اتجهت إلى العمل كمدربة لفائدة المجتمع المحلي وإلى تأسيس جمعية تهتم بذوي الإعاقة قصد تحقيق اندماجهم الاقتصادي وكسر الصور النمطية والسلبية المرتبطة بهم. وجدت سهام في مصدر رزقها ما يتناسب ووضع ابنتها ذات الإعاقة فكانت تأخذها معها دائما في كل مهماتها لتجد الدعم والتشجيع من العاملين معها.

اشتغلت في مجال التدريب مع عديد الهياكل والأطراف، فكانت البداية مع الطالبات في المدارس، وكرست جهودها في مساعدة اللاجئات السوريات على مواجهة ظروفهن وتمكينهن اقتصاديا وتعزيز مشاركتهن سياسيا. عملت في مركز البرامج النسائية بأحد المخيمات، واشتغلت مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) في مجال تمكين النساء اقتصاديا وسياسيا. تجربة سهام الثرية امتدت لتشمل أيضا عملها ضمن برنامج تمكين المرأة في وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وجمعية الكنائس لإغاثة اللاجئين، وتقلدها عديد الوظائف والخطط ومنها مديرة لمؤسسة للقروض الصغيرة، وميسرة برنامج الصحة



## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية. في تونس والمغرب والأردن

أقود من هم حولي إلى بر الأمان وأساعدهم على تحقيق أهدافهم». وتضيف قائلة «التجارب التي مررت بها أعطتني القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي. في أي عمل أقوم به، أستمع إلى آراء الأشخاص من حولي. وفي الجمعية أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات، إذ نتحمل المسؤولية معا. وعندما أضع الأهداف التي سوف نعمل على تحقيقها، فإنني لا أضع أهدافا مستحيلة، بل أحرص على أن تكون متاحة وموضوعية وواقعية».

تبرز هذه الصفات مهارات قيادية قائمة على القدرة على التسيير مع توظيف الإمكانيات المتاحة لاتخاذ القرارات المناسبة والفعالة الكفيلة بإحداث التغيير. تقول «كيف للقائد أن يكون قائدا دون إحداث تغيير؟ وبالنسبة لي، أستطيع القول إنني غيرت من النظرة التقليدية للمجتمع عن المرأة كونها قادرة على القيام بأي عمل. كما عملت على تمكين العديد من النساء اقتصاديا عبر توفير أعمال مدرة للدخل لهن وساهمت في دمج ذوي وذوات الإعاقة في سوق العمل. إضافة إلى ما قمت به من تدريبات لفائدة النساء حتى يكنّ فاعلات ويصلن إلى مراكز القرار».

وفي المقابل، تعترف سهام أن من أهم المحفزات بالنسبة إليها وأكثرها تأثيرا فيها هو «تكريم الناس وتقديرهم. فكلمة شكرا أو وردة تعطيني دافعا للعمل والإنجاز... عباراتهم تجعلني أرغب أكثر في تقديم الدعم والمساندة لكل من يحتاجني». وهي فخورة باختيار منظمة اليونيسيف لها كقصة نجاح تم توثيقها بالصوت والصورة ضمن شريط فيديو تم بثه خارج الأردن لتصبح مثالا لقدرة المرأة على التأثير في محيطها وتغيير الثقافة السائدة المكبلة للنساء.

مسيرة سهام التعمري تكشف عن مسار ثري ومتنوع من أجل تحقيق «العدالة الإنسانية» ارتبط بطموح امرأة رفضت أن تبقى حبيسة البيت، وحوّلت إعاقة ابنتها إلى مجال للعمل والحراك المجتمعي أرادت من خلالها، لا فقط إيصال صوت ذوي وذوات الإعاقة إلى كل فئات المجتمع الأردني، بل كذلك مساعدة النساء المعوقات في تحقيق اندماجهن الاقتصادي والدفع نحو التخلص من النظرة السلبية والوصم الذي قد يلحق الأهل.

مع الجيران والأصدقاء، وأتعامل مع كل ظرف بوسائل اتصال مختلفة. لكن المجتمع يعامل المرأة كضلع قاصر». وتضيف «لأنني ناشطة في العمل العام، دائما ما أحتك بالمسؤولين رجالا ونساء، إضافة إلى العامة. وكل علاقاتي مبنية على الاحترام والثقة والمصداقية وحرية الرأي».

تؤمن سهام إيمانا قويا بمبدأ العدالة الإنسانية فتقول «كل شيء في مجتمعنا مبني على العدالة الإنسانية، كالحقوق والتعليم والسياسة. فالعدالة منظومة إنسانية متكاملة يجب أن تطبق كاملة غير مجزوءة». وفي تبنيها لهذه القيمة الإنسانية، تدافع سهام بشراسته عن العدالة الإنسانية لذوي وذوات الإعاقة، فنجحت مع أخريات في الدفع نحو تغيير قانون تشغيل ذوي الإعاقة بهدف تحقيق انتفاعهم من المشاريع التنموية. واتجهت في الجمعية التي أسستها إلى بعث مشغل للفسيفاء لتدريبهم وبيع منتجاتهم بهدف تمكينهم اقتصاديا عبر مساعدتهم على الانخراط في سوق العمل.

## نماذج لنساء مؤثرات وملهمات

في مسيرة سهام التعمري، نساء قياديات كن مصدر القدوة والإلهام، أثرن في شخصيتها وأكسبها العمل معهن خبرة ومعرفه، منهن السياسية والناشطة في مجال حقوق النساء أسماء خضر، التي اكتسبت منها قوة الشخصية وتعلمت منها الدفاع عن حقوق المرأة، والناشطة السياسية والمنخرطة في النضال الفلسطيني عبلة أبو علبه، التي صقلت تجربتها وأثرت في شخصيتها. تقول عن ذلك «كنت دائما اقتدي بهن وأقول لا يوجد شيء مستحيل لأن لدينا إرادة ومخزون من القدرة والكفاءة يظهران وقت الحاجة».

تظهر مسيرة سهام تخطيطا وتوظيفا محكمين، فقد قررت منذ منعطف وفاة زوجها ماذا تريد أن تعمل ومتى وكيف وأين. وحددت الموارد اللازمة لذلك فتتحقق لها النجاح في التأثير والتغيير على أكثر من صعيد. تقول في هذا الصدد «القيادة مسار يجب أن تبنيه، كوني نفسك كل يوم وابعثي عن نقاط القوة لديك، فأنا أعتبر نفسي قائدة في مجتمعي وقائدة على مستوى حياتي الشخصية،



الشيخة أم مازن

# حاملة شعلة التغيير

تذكر أم مازن كيف كانت البدايات صعبة حيث الموارد المالية شحيحة ومحدودة، لكن هذه المجتهدة الأمية تمكنت من حشد نساء أخريات وحثهن على المبادرة والفعل سوياً. وبتكاتف جهود ثمانية وعشرين امرأة تأسست الجمعية التعاونية المتخصصة في تصنيع كرات اللبن المجفف «الجميد» والسمنة وبيعها وتسويقها.

## بين الرفض والقبول رحلة كفاح

لم يرق المشروع لأهل القرية، عدد كبير كان معارضا لإنشاء الجمعية لسببين: الأول لأن فكرة بعث الجمعية تعتبر مسألة جديدة لم يعهدها أهل القرية، والثاني لأن أم مازن في نظر المحيطين بها هي امرأة متقدمة في السن في حاجة إلى الراحة لا إلى العمل.

كانت مبهلة ومحترمة لدى الجميع، فالأهل والجيران والمحيطون بها تعودوا استشارتها في الكثير من الأعمال والمشاريع. وهي بدورها لا تبخل على أحد بالمساعدة أو المشورة والنصح، متحلية بأخلاق عالية وبأسلوب جيد في المعاملة وبرصانة من خبر الحياة ومشاكلها.

حملت الشيخة أم مازن رغم عدم معرفتها القراءة والكتابة، «شعلة التغيير» في منطقتها، ولحسن حظها أنها لم تصطدم بمعارضة وصد شديدين من مجتمعها، إذ اختارت العمل في مجال عادة ما تقوم به النساء، وظلت محاطة ببيئة نسائية بعيدة عن حضور الرجال ومشاركتهم.

وقد أتاحت هذه البيئة لأم مازن أن تقود مجموعة النساء وأن تحقق أهدافها معتمدة الانسجام مع الفريق والتشجيع على الفعل والعمل. فوفقت أيما توفيق في التأثير على النساء وحققن التعاونية إشعاعاً خارج منطقتها عبر تسويق المنتوجات في الأردن وخارج الأردن أيضاً.

## القيادة التغييرية لدى النساء

مسارات نساء مؤثرات عبر الزمن  
في المناطق الداخلية، في تونس والمغرب والأردن

تعمل أم مازن في انسجام تام مع محيطها ومع النساء المستفيدات من نشاط التعاونية، فهي تهتم بعلاقاتها مع المحيطين بها وتلتزم بعملها وتحرص على إتقانه ما جعلها تنجح في ما تقوم به. تفتح أبواب جمعيتها أمام الجميع دون استثناء ولا تتوانى عن مساعدة أحد، وهي شديدة الحرص على أن تسود علاقاتها الثقة والاحترام المتبادل.

وقد اكتسبت بفضل عملها الجاد وإخلاصها فيما تقوم به مصداقية لدى جميع من عرفها أو تعامل معها، فكانت ملهمة للآخرين. وفي ادارتها للفريق تركز على الأهداف التي ترسمها معهم والتي تكون في مصلحة الجميع.



تجاوز تأثيرها في النساء حدود الجمعية، فقد نسجت العديديات على منوالها، وشجعت بعضهن على إنشاء جمعيات مماثلة. تقول موضحة: «كنت سعيدة لأجلهن، زرتهن في مقر عملهن وهنأتهن على النجاح الذي حققه. لم أشعر بالفيرة بل زادت علاقتي الاجتماعية وكسبت محبة الناس بمساعدتي لهم».

عندما تتحدث أم مازن عن شخصية القائد تصفه قائلة: «القائد هو من يقود أي عمل وينجح في ذلك. فأنا أوثر في نساء منطقتي فيتبعن طريقي، حتى أنني أثرت في نساء من بئر السبع في فلسطين، تواصلت معهن وعلمتهن كيفية إعداد السمنة لبيعها حتى يكون لديهن مورد رزق يكفيهن الحاجة والسؤال». ثم تردف موضحة: «إقناع الناس بالعمل صعب في البداية، لكنني على يقين أن المثابرة والإصرار كفيلا بدفع النساء للعمل. تشجيعهن ومرافقتهن يحقق الهدف المنشود. هذا هو القائد الذي يصر على تغيير من هم حوله نحو الأحسن والأفضل».

يقول ابن أخت أم مازن: «الحاجة أم مازن امرأة قيادية بالأساس، فهي قائدة في منطقتها، ورثت صفات القيادة من خالها الشيخ هائل الذي كان عضوا في المجلس الاستشاري. وهي قائدة في بيتها أيضا، لكل أولادها مستوى جامعي، وقد علمتني شخصيا كيف أتعامل مع الآخرين وكيف أبنى رأس مال اجتماعي غفل عنه الكثيرون وهو السمعة الحسنة، ما جعل صيتها يتجاوز مليح ليصل إلى مادبا».

