نشرية تصدر عن
مركز المرأة العربية للتدريب
والبحوث - كوثر
جويلية/ يوليو - 2025

كوثريات

عـــدد - 92

القيادة النسائية الجماعية التحويلية من أجل تنمية محلية شاملة

ثلاث مبادرات، مسار واحد: تمكين النساء وتعزيز الشراكة المحلية والتنمية المحلية المستدامة

المدربة والخبيرة ألفة خليل:
عن قوة القيادة الجماعية وتمكين النساء

القيادة الجماعية للنساء قوة تكسر الحواجز وتغير المجتمعات



المرأة العربية والمناخ:

العبء المزدوج بين المسؤولية البيئية والواقع الاجتماعي



الإفتتاحيـــة

د. سكينـة بـوراوي
المديـــرة التنفيـذيـــة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم نحو نماذج تنموية أكثر استدامة، تبرز مسألة مشاركة النساء في التنمية المحلية لا باعتبارها حقا فحسب، بل كضرورة استراتيجية. غير أن هذه المشاركة، رغم حضورها المتزايد في البرامج والمشاريع، لا تزال في كثير من الحالات مقيدة أو مشروطة أو تقتصر على الحضور الرمزي لا على التأثير الحقيقي. فالمشهد العام يعكس مفارقة واضحة: النساء يساهمن بفعالية في المشاريع البيئية والمبادرات المحلية، إلا أنهن نادرًا ما يُعتبرن شريكات فعليات في صنع القرار أو في صياغة التوجهات التنموية.

لقد أظهرت المشاريع التي نفذها مركز «كوثر» لتعزيز مشاركة النساء في مسارات التنمية المحلية، سواء في تونس أو خارجها، على غرار مشاريع تحويل النفايات إلى موارد اقتصادية، أو دعم التعاونيات النسائية في الاقتصاد الأخضر، عن قدرات كامنة للنساء على الابتكار والمبادرة والتسيير. ومع ذلك، فإن هذه الجهود غالبا ما تنطلق من الهوامش: الهوامش الجغرافية، والاجتماعية، والاقتصادية. هي محاولات لتجاوز التهميش عبر «الاستغلال الذكي للمُهمل»، لكنها أيضا تكشف حجم الهشاشة التي تتخبط فيها فئات واسعة من النساء، سواء على مستوى صعوبة الوصول إلى التمويلات، أو محدودية النفاذ إلى الموارد المستدامة ومراكز القرار.

في العمق، لا يتعلق الأمر فقط بتمكين النساء اقتصاديا، بل بالاعتراف بهن كفاعلات ومواطنات كاملات الشراكة والمشاركة. ورغم أن بعض المشاريع تتحدث عن «إدماج النساء»، فإن طبيعة هذا الإدماج تطرح أكثر من سؤال: هل ينظر إلى النساء كشريكات استراتيجيات في التنمية المحلية؟ أم يكتفى بإشراكهن في أدوار تنفيذية دون أن يكنّ جزءا من التخطيط وتحديد الأولويات؟ هل التمكين القائم على توفير الآليات كاف إن لم يرافقه تغيير في البنى الثقافية والسياسية التي تنتج التهميش؟

في مقابل هذه التحديات، تلوح فرص واعدة، لعل أبرزها ما تتيحه الشراكات متعددة الأطراف من مساحات جديدة للنساء. حين تتكامل أدوار البلديات والمجتمع المدني والإعلام والدعم الدولي، يمكن بناء مشاريع قائمة على الثقة المتبادلة والشفافية والمساءلة المشتركة، تخرج النساء من منطق الاستهداف إلى منطق القيادة. الاقتصاد الأخضر، بما يفتحه من إمكانيات في تدوير الموارد وتخفيف الأعباء البيئية، يمثّل أرضية خصبة لخلق أنشطة نسائية مبتكرة، شرط أن تدار هذه الأنشطة ضمن منظومة تضمن الاستمرارية، لا أن تكون مجرّد مبادرات ظرفية أو برامج تجريبية.

المراهنة على النساء ليست شعارا، بل ضرورة تاريخية لأي نموذج تنموي عادل. غير أن هذه المراهنة يجب أن تبنى على تصوّر جديد للمشاركة، يربط بين العدالة البيئية والعدالة الجندرية والتمكين الشامل، ويضمن للنساء ليس فقط أدوات الإنتاج، بل حق تقرير المصير الاقتصادي والاجتماعي. النساء لا ينتظرن فقط أن يمنحن فرصة، بل يسعين إلى إعادة تشكيل المعادلة من الداخل، بوصفهن فاعلات أساسيات لا مستفيدات.

ولعلّ الحديث عن مشاركة النساء في التنمية المحلية يجب أن يتجاوز منطق الأرقام والحضور الشكلي، نحو مساءلة حقيقية لبنية السياسات العمومية وإرادة الفاعلين المحليين واستعداد المجتمع لتغيير موازين القوى التقليدية. ولعلّ التجارب التي تقودها النساء اليوم، رغم محدوديتها، يمكن أن تكون الشرارة الأولى لمسار أوسع وأكثر رسوخا، شرط أن تتحول من مبادرات ممولة إلى سياسات محلية شاملة، تديرها النساء وتصاغ بالشراكة معهن، من أجل مجتمع أكثر عدلا، وبيئة أكثر أمانا، وتنمية أكثر شمولا.

إن القيادة النسائية التحويلية التي نراها في بعض التجارب، تبقى استثناء ملهما، لا قاعدة مؤسسية. ومتى تحوّلنا من سؤال «كيف نساعد النساء؟» إلى «كيف يقدن التنمية؟»، فقط حينها يمكن الحديث عن تحول حقيقي في السياسات المحلية ●

في البدء كلمة...

لبنى النجار - كوثر

حين تقود النساء... لا تسلك السلطة الطريق المعتاد بل تعيد رسمه بمنطق مختلف تماما، قائم على التشاركية لا التسلط. فهل يمكن أن تتحول القيادة من سلطة فردية إلى ممارسة جماعية؟ وهل تستطيع النساء، من مواقعهن المختلفة، أن يعدن تشكيل معنى القيادة بعيدا عن الهرم الذكوري التقليدي؟ وهل من الممكن أن تكون العدالة الاجتماعية أكثر من شعار عندما لا تكون النساء مجرد جزء من القرار، بل صانعات رؤيته ومنهجياته؟

في سياقات دولية تتغيّر فيها مفاهيم الحوكمة والتشاركية، يظهر مفهوم «القيادة النسائية الجماعية التحويلية» كمصطلح جديد نسبيا، لكنه يطرح أسئلة قديمة وملحّة. ما الذي يتغير حين تتقاسم النساء السلطة؟ ماذا يعني أن تمارس القيادة لا من قمة الهرم، بل من داخل الجماعة عبر التوافق والإصغاء والتفاوض؟ وهل يمكن لهذا النموذج أن يعيد توجيه أهداف السياسات التنموية ويفتح أفقا مغايرا للمشاركة؟

يحمل هذا المفهوم دلالات تتجاوز الإطار اللغوي إلى عمق الممارسة. «جماعية» تعني تقاسم المسؤولية والمبادرة لا مجرد توزيع أدوار، و«تحويلية» تعني إحداث تغييرات هيكلية لا مجرد تحسينات تدريجية. لكن، ما الذي يحوّل فعليا؟ ومن يحوِّل من؟ وهل تتحقق هذه التحولات في بنى السلطة، أم تبقى محصورة في نوايا مثالية ودوائر ضيقة؟

تعدّ القيادة النسائية الجماعية التحويلية شكلا من أشكال القيادة الذي ينبثق من العمل التشاركي بين النساء أو مع فاعلين داعمين لقضاياهن، ويسعى إلى إحداث تحوّل جذري في بنية السلطة والهياكل الاجتماعية التقليدية. ففي هذا النموذج القيادي تتقاسم مجموعة صغيرة من القائدات اتخاذ القرار وتوجيه الاستراتيجيات – بعكس الزعامة الفردية الهرمية المعتادة – انطلاقا من رؤية تضع العدالة الاجتماعية وحقوق المرأة في صلب العمل. وتنبني هذه القيادة على أساس المساواة وتقاسم السلطة بين الجميع، بحيث يكون العمل جماعيا وتنمويّا، وليس غنيمة فرد الزعامة.

القيادة النسائية، بطبيعتها، تصطدم بتصورات راسخة عن «القيادة الحازمة»، «صاحبة القرار»... فهل يستطيع المجتمع أن يحتضن قيادة لا تقوم على الهيمنة بل على بناء الجسور؟ وهل تتوفر لهؤلاء القائدات المساحات الحقيقية للعمل الجماعي بعيدا عن الاستيعاب الشكلي؟

ثم، من يصنع اللغة التي نصف بها القائدات؟ هل ما زلنا نبحث عن «أمثلة ناجحة» لنثبت «أن المرأة قادرة»، وكأن وجودها في القيادة يحتاج لتبرير مستمر؟ ومتى ننتقل من سؤال القدرة إلى سؤال الأثر؟ من قياس تمثيل النساء بالأرقام إلى مساءلة مضمون هذا التمثيل: هل يخدم فعلا قضايا التغيير الاجتماعي والمساواة بين الجنسين والمشاركة الشاملة في مسارات التنمية؟

في المقابل، ماذا لو كانت القيادة النسائية الجماعية مجرد تصوّر نظري لا يصمد أمام الديناميكيات السياسية والاقتصادية الفعلية؟ هل يمكن لها أن تترسخ وسط بنيات محكومة بالتراتبية والفساد والمنافسة العنيفة على النفوذ؟ وهل تسعفها الأدوات المتاحة اليوم في الصمود أمام أنظمة تفكك العمل الجماعي وتفرّغه من معناه؟

ولكن، ماذا لو كانت هذه القيادة تحديدا هي ما نحتاجه لمجابهة أزمات هذا العصر؟ أزمات المناخ والتمييز والنزاعات والهشاشة الاقتصادية – أليست كلها أزمات تعجز المعادلات التقليدية عن حلها؟ وهل يمكن لنموذج قيادة قائم على التضامن والإصغاء والمعرفة المتجسدة في التجربة، أن يكون مدخلا فعليا للعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة؟

بين الحلم والواقع، بين الإمكان والمعوقات، يظل السؤال الأهم معلقا: هل نحن مستعدون لنعيد تعريف القيادة من جذورها؟ ليس بإضافة النساء إلى قوالب جاهزة، بل بتفكيك هذه القوالب وصياغة أخرى تنبع من القاعدة لا القمة، من الجماعة لا من الفرد. هل يمكن للنساء – ومعهن كل من يسعى إلى العدالة – أن يعيدن كتابة المعادلة؟ لا كإصلاح طفيف بل كتحوّل جوهري في منطق السلطة وآلياتها؟

ربما لا نملك الآن إجابات حاسمة، لكن ما نملكه هو ضرورة طرح هذه الأسئلة بصوت عالٍ. لأن مجرد طرحها هو جزء من التغيير. والتغيير كما تقول لنا القيادة النسائية الجماعية التحويلية، لا يبدأ من الأعلى، بل من القاعدة: من الجماعة، من الإصغاء، من الشراكة، ومن الإيمان بأن القيادة ليست امتيازًا، بل مسؤولية جماعية نحو مستقبل مختلف.

إنها دعوة لإعادة تعريف القيادة، لا لتجميلها، بل لتغيير مسارها.●

القيادة النسائية الجماعية التحويلية من أجل تنمية محلية شاملة

ثلاث مبادرات، مسار واحد: تمكين النساء وتعزيز الشراكة المحلية والتنمية المحلية المستدامة

لبنى النجار - كوثر

في إطار سعيه لتعزيز مشاركة النساء في التنمية المحلية والتمكين الاقتصادي والاجتماعي لهنّ، أطلق مركز «كوثر» والوكالة الإسبانية للتعاون الدولي للتنمية مشروعا تنمويا طموحا يشمل تنفيذ ثلاث مبادرات مجتمعية ذات بعد اقتصادي واجتماعي وبيئي، في كل من مدن القطار السند، (ولاية قفصة) وبني عياش (ولاية نابل).

المشروع يهدف إلى تعزيز القيادة الجماعية التحويلية من أجل مشاركة فاعلة للنساء ودعم ادماجهن في الحياة الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد المحلي، من خلال تمكينهن من الاستقلال المادي والمساهمة في حماية البيئة ومجابهة التغيرات المناخية. لذلك تسعى المبادرات، التي تستمر على مدى تسعة أشهر، إلى تمكين النساء من أدوات إنتاج جديدة، وتجذير الوعي البيئي في المجتمعات المحلية، في انسجام تام مع أهداف التنمية المستدامة والتكيّف مع تغير المناخ. وهي ترتكز أيضا على قاعدة عمل صلبة تدعم استدامة المبادرات من خلال وضع أسس لشراكة مثمرة وفاعلة بين النساء المنخرطات في المجمعات الفلاحية النسائية والسلط المحلية والفاعلين المحليين في مجال التنمية الفلاحية والاقتصاد الأخضر والمحافظة على البيئة.

مشاريع خضراء، أنيقة في وثائقها، مبتكرة في فكرتها، منفذة بالشراكة بين شركاء دوليين وفاعلين تنمويين محليين. والمبادرات الثلاث في عمقها، تركّز على إدماج النساء كمقرّرات لا مجرد منفذات، لا بد أن يحدّدن الاتجاه، ويتملكن المشروع. فالمشروع يحمل أكثر من أهداف تقنية أو بيئية، إنه يطرح تحدّيا أساسيا: كيف يمكن للنساء أن يتحوّلن من منفذات لبرامج تمكين، إلى شريكات فعليّات في صياغة نموذج تنموي عادل وشامل؟

القطار: عندما تصبح مخلّفات الواحات ذهبا أخضر

في مدينة القطار، وتحت عنوان «نساء القطار والتكيّف مع التغيرات المناخية»، تعمل نساء من مجمّع «فاعلات» إلى جانب بلدية القطار، والوكالة الوطنية للتصرف في النفايات، ومكتب الإحاطة بالمرأة الريفية التابع للمندوبية الجهوية للتنمية الفلاحية، على مشروع لتحويل الفضلات العضوية ومخلفات الواحة إلى سماد طبيعي.

تهدف المبادرة إلى الحفاظ على الواحة من زحف المصب العشوائي، وتعزيز استقلالية النساء اقتصاديا من خلال إنتاج وتسويق المستسمد. وتشمل الأنشطة دورات تدريبية في التحويل والفرز ومهارات التواصل والتسويق الرقمي...، إلى جانب حملات توعية داخل المدارس والمقاهي، وزيارات تبادل خبرات مع تجارب وطنية ناجحة.

كما يشمل المشروع اقتناء معدات تقنية مثل آلات الرحي والغربلة وأدوات فرز، توزع على ثلاث مدارس ومؤسسات محلية ما يدعم البنية التحتية لممارسات الفرز من المصدر.

تقول «قليعية صديقي» رئيسة المجمع : «مكّننا المشروع من الاشتغال أكثر على التنظيم الهيكلي للمجمع. لكن هذا ليس كل شيء، سوف نقود أنشطة توعوية في المدارس وفي صفوف الشبان واليافعين من الجنسين حول آليات التكيف مع التغير المناخي وتغيير ممارساتنا اليومية بما يحفظ الواحة ويقلل من النفايات وتحويلها إلى نفايات عضوية». كما تضيف موضّحة: «اعتدنا أن تقع دعوة عضوة أو عضوتين في تدريبات أو ورشات أو برامج دائرة الإحاطة بالمرأة الريفية بقفصة. لكن في عملنا مع مركز «كوثر» أدركنا أنه لدينا دور أهم وأعمق. فنحن قادرات على وضع برامج بالشراكة مع الأطراف الأخرى وعلى التدخل الجماعي بالتنسيق مع البلدية والوكالة الوطنية للتصرف في النفايات... فلأول مرة يقع إدماج العضوات في







ديناميكية أوسع من المجمع بنفسه قائمة على العمل الجماعي بالأساس، وتتجاوز المشاركة في المعارض وبيع المنتوجات إلى وضع استراتيجيات تدخل اقتصادي واجتماعي والانخراط في تنفيذها والتوعية حولها».

السنـــد: تحويـــل صـــوف الخرفـــان إلى فرص اقتصـــاديـــة نســـائيـــة

في السند، المبادرة المجتمعية «نساء السند والاقتصاد الأخضر لتنمية محلية مستدامة» التي ينفذها مجمع «عرباطة» تسعى إلى تثمين نفايات المسالخ، وتحديدا جلود وصوف الخرفان، وتحويلها إلى مواد أولية تخدم حرفيات المنطقة في صناعة النسيج والمرقوم.

بدعم من بلدية السند والوكالة الوطنية للتصرف في النفايات ومكتب الإحاطة بالمرأة الريفية، وبمشاركة فعالة من جمعية الشبان الفلاحين، تتلقى عضوات المجمع تكوينا في ريادة الأعمال والتسويق الرقمي والتمويلات البديلة والتثقيف المالي. وترافق المبادرة حملات توعوية بالاقتصاد الأخضر، بالإضافة إلى اقتناء معدّات غزل وتقبيب الصوف، وحاويات مخصصة لجمع الجلود من الجزارين ومربي الماشية.

تقول «ألفة الحسناوي» رئيسة مجمع عرباطة بالسند: «عمل مركز كوثر معنا يختلف عن الجهات الأخرى. لقد اعتدنا استقبال منظمات داعمة تمدنا بالمعدات وتوفر لنا تدريبات تقنية فقط. لكن مركز كوثر يهتم بشكل خاص بـ «عناصر الديمومة» للمجمع وهو الرأس المال البشري القائم على روح القيادة لدى العضوات وادماجنا في حركية تنموية محلية وجهوية».

الوكالة الوطنية للتصرف في النفايات في فرعها بقفصة شريك فاعل في المشروع، تتولى تقديم التكوين التقني لمجمعي القطار والسند. يتحدث ممثلها السيد مبروك رشاد قائلا «اشتغلنا بشكل مباشر مع مجمعين في القطار والسند وقمنا بالإحاطة التقنية والتكوين والمتابعة لمشاريع المجمّعين خاصة في مجال الفلاحة البيولوجية والتسميد الفردي والمنزلي. وشخصيا، اعتبر أننا نجحنا في إطار المشروع في تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تنفيذ أنشطة مشتركة والتنسيق والتفاوض من أجل تعزيز أدوار المجامع الفلاحية النسائية المنتفعة بالمشروع في قفصة، والتفاوض مع السلط المحلية لفائدتهما، وكذلك رفع الوعي بالتغيرات المناخية بشكل عام وتداعياتها على حياتنا وأنشطتنا الاقتصادية». ويضيف «مع مركز كوثر انتقلنا من نموذج المجمّع إلى نموذج شركة خدمات تعاونية فلاحية تفتح آفاق أوسع لفائدة النساء. سوف يدعم الوضع القانوني لهذا النوع من الشركات الديمومة ويعزز دور الهياكل التي تقودها النساء في النسيج الاقتصادي، وستحظى العضوات بفضله بتغطية اجتماعية. هذا التحول تم بالنسبة إلى مجمع السند الذي هو بصدد تكوين شركة قائمة بذاتها وقد انعقدت جلستها الأولى. ونحن بصدد القيام بنفس العملية بالنسبة إلى مجمع القطار. وهو ما من شأنه أن يخدم مصلحة الجهة بأكملها».



بني عيـــاش: مشـــروع «نرسكلـو» لإعـادة التدويـر وبنـاء شركـة تعاونية نســائيـــة

في مدينة بني عياش من معتمدية قربة (ولاية نابل)، أطلقت مجموعة من النساء مبادرة «نرسكلو»، وهي مشروع بيئي واجتماعي يهدف إلى تحويل النفايات العضوية إلى سماد طبيعي وتكوين شركة تعاونية نسائية تدير هذه الدورة الإنتاجية.

المبادرة تنفذ من طرف مجمع «المرأة المبادرة» بالشراكة بين بلدية قربة ومكتب الإحاطة بالمرأة الريفية وجمعية البيئة بقربة، وتشمل أنشطة تكوين وتدريب في إدارة المشاريع الخضراء والتواصل والتسويق الرقمي والتمويل الجماعي.

كما يتم تنظيم حملات توعوية في الأحياء والمدارس، وعقد لقاءات مع المسؤولين المحليين لتوقيع اتفاقيات شراكة، إلى جانب اقتناء آلات طحن وفرز وتعبئة للنفايات العضوية.

توضح مريم الجربي منسقة المشروع فيمركز «كوثر» : «ما يجمع بين هذه المبادرات هو رهانها على «الهامش»: نفايات، مخلفات، صوف مهمل، فضلات عضوية... هي مشاريع قائمة على فكرة «الاستغلال الذكي للمهمل»... نسعى على مستوى مركز «كوثر» أن نضع أسس ديمومتها. ماذا بعد انتهاء التمويل؟ كيف نضمن استدامة هذه التعاونيات؟ كيف نؤسس لشراكة حقيقية وراسخة بين مختلف الفاعلين؟ هذه هي أبرز التحديات التي نحاول تخطّيها». وتضيف موضحة «القيمة المضافة للمشروع هي التأسيس لشراكة حقيقية بين مختلف الفاعلين التنمويين في القطاعين العام والخاص. أما الجديد الذي يراهن مركز «كوثر» عليه فهو تحويل المجامع الفلاحية النسائية المنخرطة في المشروع إلى شركات خدمات تعاونية فلاحية تتيح للنساء فرصا أكبر لتنمية مناطقهن ولتعزيز أدوارهن في القيادة والمشاركة المجتمعية».

تمكيـــن نســـاء المنـــاطق الداخليـــة: هـــدف بيئـــي واقتصـــادي مشتـــرك

ينتظر أن يفضي هذا المشروع إلى تطوير نماذج محلية ناجحة يمكن تعميمها على مناطق أخرى في تونس، خصوصا تلك التي تعاني من التهميش البيئي والاجتماعي، وذلك ضمن مسار طويل لتكريس اقتصاد دائري تكون النساء فيه فاعلات لخدمة المجتمع والبيئة معا.

لكن، رغم نجاح هذه المبادرات في إشراك النساء في دوائر الإنتاج البيئي، يطرح المشروع سؤالًا أعمق: هل تعتبر النساء اليوم شريكات استراتيجيات في التنمية، أم فقط منفذات؟ فرص التمويل، ملكية المبادرات، وربطها بمنظومات التسويق الأوسع تبقى تحديات قائمة. فالنساء في هذه المشاريع لا يطلبن فقط دعما تقنيا، بل اعترافا مؤسسيا ومجتمعيا بقدراتهن على قيادة التغيير البيئي والاجتماعي.



كما تقدّم هذه المبادرات الثلاث نموذجا عمليا لما يمكن أن تفعله النساء حتّى يعترف بهن كمحرّكات حقيقية للتنمية. من النفايات يصنعن الأمل، ومن التهميش يولّدن الابتكار. إنها تجارب مقاومة ضد التهميش والإقصاء، ترسم ملامح مستقبل أخضر تقوده نساء من عمق الجهات التونسية. غير أن هذا الأمل يصطدم بواقع صعب، إذ تقف وراءه تحديات بنيوية: التمويل محدود والسوق هش والمبادرات، رغم ابتكارها، مهدّدة إن لم تتحوّل إلى جزء من سياسات تنموية محلية دائمة.

تشير السيدة «سلمى عبود» رئيسة دائرة الإحاطة بالمرأة الريفية بالمندوبية الجهوية للتنمية الفلاحية بقفصة إلى الصعوبات العديدة التي تتعرض لها النساء للحصول على تمويل لمشاريعهن. فرغم الجهود التي تقوم بها المندوبية لمرافقة النساء في إعداد ملفات طلب القروض، إلا أنهن يواجهن بإجراءات وتدابير إدارية معقدة وطويلة معتمدة من البنك الممول والتي قد تصل إلى السنتين أو ثلاث سنوات. وأضافت في هذا الصدد «تحصّل مجمع عرباطة مؤخرا على تمويل بقيمة مائة ألف دينار تونسي لتركيز وحدات بيوت مكيّفة، وهذه مسألة مهمة وإيجابية للغاية لفائدة النساء المنخرطات في المجمع ولفائدة الجهة كلها. إلا أن تلقّي الموافقة على طلب التمويل استغرق حوالي ثلاث سنوات حيث تم تقديم الطلب في 2022، وجاء الرد في 2025..».

هذه المبادرات تظهر كيف أن التمكين الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن فصله عن تحديات أعمق تتعلق بالمشاركة التنموية للنساء. فالنساء ما زلن في كثير من الحالات أداة لتنفيذ رؤى محلية أو جمعياتية دون أن يكنّ شريكات فعليات في صياغة السياسات أو التمتع بالعائد الاقتصادي الكامل. ومع ذلك، تبقى هذه المبادرات بمثابة أرضية اختبار حقيقية لنموذج تنموي أكثر عدلا: حيث تعدّ النساء ركيزة لحماية البيئة لا فقط كمستهلكات، بل كمنتجات ومبادرات وقائدات للتغيير.

ففي بلد يواجه تحديات بيئية واقتصادية متداخلة، تسعى هؤلاء النساء إلى إثبات أن التنمية ممكنة متى توفّرت الإرادة والدعم والشراكة الحقيقية. ويظل الطموح أن تتحوّل من تجارب معزولة إلى نهج تنموي دائم. ولا شك في أن هذه المبادرات تعد خطوة في الطريق الصحيح، خصوصا في مناخ عالمي يتجه أكثر فأكثر نحو الاقتصاد الدائري ويثمّن المبادرات المحلية. لكن، إذا أردنا فعلا تنمية محلية عادلة ومستدامة، فعلينا مراجعة المنظور الذي يتوجه إلى النساء دون التطرق إلى ملكية الأرض، والوصول إلى التمويل البنكي، والمشاركة في المجالس البلدية. والمرأة ليست فقط من تعيد تدوير ما أفسده غيرها، بل لها الحق في إعادة تشكيل المعادلة الاقتصادية والسياسية برمتها.

يعتبر مركز «كوثر» أن هذه المبادرات ليست مجرد تجارب بيئية واقتصادية واجتماعية مبتكرة، بل مشاريع حقيقية تظهر كيف يمكن للنساء أن يكنّ قائدات للتنمية لا منفذات لها فقط. يبقى التحدي الأكبر هو ترجمة هذه التجارب إلى فعل مؤسسي دائم، يتجاوز حدود الدعم الظرفي نحو اعتراف مستدام وفاعل. فالقيادة النسائية الجماعية التي يتم تأسيسها ضمن هذه المبادرات تستحق أن تتحول إلى ركيزة حقيقية لنهج تنموي بديل وعادل وشامل ●

المدربة والخبيرة ألفة خليل: عن قوة القيادة الجماعية وتمكين النساء

القيادة الجماعية للنساء قوة تكسر الحواجز وتغير المجتمعات

في حوار مع السيدة ألفة خليل، خبيرة في التنمية البشرية للمنظمات، ومدربة محترفة معتمدة من الاتحاد الدولي للمدربين، نكتشف كيف تتجاوز النساء التونسيات نماذج القيادة التقليدية لتبنّي قيادة تحويلية جماعية ترتكز على المشاركة، الحوار الأفقي والذكاء الجماعي. تتحدث ألفة خليل عن تجارب نساء من المناطق المهمشة خصوصًا في الأحياء الريفية والداخلية، حيث تسهم هذه القيادة الجديدة في تغيير الأعراف الاجتماعية ومنح شرعية لأدوار نسائية غير مرئية. من خلال تركيزها على بناء الثقة بالنفس والمهارات التنظيمية، توضح كيف أن النساء يبدأن أولًا برؤية أنفسهن قادرات على التأثير، ليصبحن قادرات على إحداث تغيير مجتمعي عميق ومستدام.

لبنى النجار - كوثر



كوثريات : كيف تفسّرين مفهوم «القيادة التحويلية الجماعية»؟ وما الذي يميّزها عن أنماط القيادة التقليدية؟

تتجلى القيادة التحويلية الجماعية في قدرة النساء على بناء رؤية مشتركة للتغيير داخل مجتمعاتهن، وخاصة في المناطق المهمشة. هذا النوع من القيادة يختلف جذرياً عن النماذج التقليدية التي ورثناها من النظام الأبوي. فالقيادة الجماعية تقوم على مشاركة المسؤولية والحوار الأفقي والذكاء الجماعي، حتى عندما تكون الموارد الرسمية محدودة أو غير متوفرة. فهي لا تعمل فقط على تغيير علاقات السلطة، بل تمتد لتغيير الأعراف الاجتماعية، ومنح الشرعية لأشكال حكم محلية نسائية غالباً ما تكون غير مرئية.

ونجد أمثلة على ذلك في لجان الأحياء، الجمعيات الريفية، والتعاونيات الزراعية التي تقودها النساء.

ورغم أن النساء يطوّرن هذا النوع من القيادة، إلا أنهن في الغالب لا يكنّ مدركات لذلك.

كوثريات : في رأيك، ماهي المهارات أو القيم الأساسية التي تحتاجها النساء لقيادة جماعة بشكل فعّال وتحويلي؟ وكيف يمكن تطويرها ضمن بيئات غير داعمة؟

في المناطق التونسية الهشة، تحتاج النساء إلى تطوير مجموعة من المهارات الحيوية. من أهم هذه المهارات التأكيد على بناء الذات، رغم أن هذه الصفة غالبًا ما تُعتبر ذكورية، لذا فإن دعمًا خاصًا في مجال معرفة الذات وبناء الثقة بالنفس وتقدير الذات يكون ضروريًا. كما أن القدرة على الاستماع وتوحيد الصفوف رغم اختلاف التجارب والخبرات تعتبر من المهارات الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على النساء أن يتعلمن كيفية إدارة الوقت وتنظيم العواطف بشكل فعّال، وأن يتحلين بالشجاعة لمواجهة وتحدي الأعراف المجتمعية التقليدية السائدة.

كما يتطلب العمل معهن إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات خاصة داخل الأسرة. لا بد من تعزيز القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة وحل النزاعات بطرق حكيمة. يمكن تعزيز هذه المهارات من خلال تمارين المحاكاة ولعب الأدوار التي تتيح للنساء التعبير بحرية ودون مقاطعة. إلى جانب استخدام وسائل بصرية وسمعية تتناسب مع احتياجات النساء غير المتعلمات أو اللواتي يعانين من صعوبات في القراءة والكتابة. كما يُعدّ التوجيه والإرشاد بين النساء وسيلة فعالة لتبادل المعارف والخبرات ودعم الالتزام الجماعي.

كوثريات :في تجاربك مع تدريب النساء، ما المهارات الجوهرية التي تلاحظين أنها تمكّن المرأة من تحقيق استقلالية حقيقية داخل المجموعات؟ وكيف تختلف هذه المهارات عن تلك المطلوبة للعمل الفردي؟

الاستقلالية الجماعية تقوم على القدرة على التحدث نيابة عن مجموعة، وتمثيل قضية تتجاوز الذات. كما تعتمد على الإدارة الديمقراطية للسلطة من خلال تناوب المسؤوليات، وهو أمر لا يحترم غالبا



ليس بسبب نقص الإرادة، بل بسبب نقص الجرأة والثقة بالنفس، وخوفا من أن يحكم عليها بأنها «غير كفؤة». وبذلك، تتخذ القرارات باتفاق جماعي، وتشمل حل النزاعات الداخلية غالبًا عن طريق الوساطة. وهذا يختلف عن العمل الفردي الذي يركز على الأداء الشخصي. ففي العمل الجماعي، يجب تعلم التكيف مع إيقاعات وواقع الآخرين، وغالبًا في بيئة ليست دائمًا ملائمة. هؤلاء النساء يمتلكن الكثير من المهارات، نظراً لأنهن يدرن منازلهن بأنفسهن (الأطفال، الميزانية، المشاريع...)، لكنهن غير مدركات لذلك تمامًا.

كوتريـــــات : ما العلاقة التي لاحظتها بين الاستقلالية الفردية والقدرة على التأثير الجماعي؟ هل من الممكن أن تكون المرأة قوية جماعياً دون أن تكون مستقلة ذاتياً؟

في تونس، وخصوصًا في المناطق الداخلية مثل الجنوب والشمال الغربي، تتجلى تجربة فريدة للقيادة الجماعية التي تسبق غالبًا بناء الاستقلالية الفردية. هذا النموذج يختلف عن التصور التقليدي الذي يربط استقلالية الفرد بكونها نقطة بداية للعمل الاجتماعي والسياسي. فقد تستطيع امرأة أميّة ومعزولة أن تطوّر خطابًا سياسيًا بفضل دعم المجموعة. إن الدائرة التضامنية هي التي تمنحها أول شرعية لها. بذلك، يصبح العمل الجماعي حاضنة لقوة الفعل، تعزز تدريجيًا استقلالية كل فرد.

في هذه المناطق، كثيرًا ما تعيش النساء، لا سيما الأميات والمعزولات اجتماعيًا، في ظروف تحد من ظهور أصواتهن الفردية. هنا، تلعب الجماعة دورًا أساسيًا كحاضنة توفر الدعم النفسي والمعرفي والاجتماعي. عبر المشاركة في دوائر تضامنية، تكتسب المرأة شرعية وجودها السياسي والاجتماعي، فتتحول من كائن غير مرئي إلى كائن قادر على التعبير وصنع القرار.

فالمجموعة ليست مجرد فضاء اجتماعي، بل هي مدرسة يتعلم فيها الأفراد مهارات التعبير والتحليل النقدي وتشكيل الخطاب. بهذا، تصبح القيادة الجماعية وسيلة عملية لتفكيك الحواجز المعرفية والرمزية التي تعيق الاستقلالية. إذ تنمو الاستقلالية في سياق مشترك وتدريجي، وليست طابعًا يولد فجأة أو مفصولًا عن المحيط.

التعلّم من الحياة اليومية: القيادة في التفاصيل الصغيرة

كوتريـــــات : كيف تساعدين النساء على تطوير رؤية استباقية في العمل الجماعي، خاصة في سياقات قد تكون فيها الموارد أو المساحات محدودة؟

أعتمد في منهجيتي على مبدأ «العمل بما هو متاح أو قليل»، حيث أنطلق من قصصهن وتجاربهن الشخصية في مواجهة التحديات، مثل كيفية تدبير نقص المياه، أو المساعدة المتبادلة خلال فترة الحجر الصحي أو بعد وقوع زلزال. أستخدم أدوات ملموسة وعملية كالتقييم الذاتي لكيفية سير العمل، وعمل المجموعات، بالإضافة إلى محاكاة المواقف من خلال تمارين وأدوار مستمدة من حياتهن اليومية، مما يخلق فضاء تعليميا واقعيا وعمليا. كما أحرص على إبراز النجاحات المحلية التي قد تبدو عادية لكنها في حقيقتها تعبّر عن مظاهر قيادية يومية غير واعية، مما يعزز ثقتهن بأنفسهن ويشجعهن على الاستمرار في المبادرة والعطاء.

كوتريـــــات : من خلال عملك مع مجموعات نسائية، ما العوامل التي تُعزز أو تُعيق بناء قيادة جماعية مستشرفة للمستقبل بين النساء؟

فيما يتعلق بالعوامل الإيجابية الخاصة بالسياق التونسي، يُلاحظ وجود نسيج جمعياتي نشط حتى في المناطق الريفية، ما يشكّل قاعدة صلبة للعمل المجتمعي والتنمية المحلية. كما أن الإطار القانوني يعد متقدماً نسبياً، رغم وجود فجوة بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية على أرض الواقع. أما بالنسبة إلى العوامل التي تعيق التقدم، فهي تتمثل في التراجع عن اللامركزية والتغيرات السياسية كحلّ المجالس البلدية، إلى جانب الفجوة الجغرافية والاجتماعية بين المناطق الساحلية والمناطق الداخلية، والتي تؤثر سلباً على التوازن التنموي. إضافة إلى ذلك،

ثمة ثقافة انتظار دور الدولة التي تحدّ من المبادرة الفردية والجماعية، وأخيراً، يوجد نقص في الاعتراف بالقيادة النسائية، سواء من قبل المجتمع أو حتى من قبل النساء أنفسهن، مما يضع حواجز أمام تمكين النساء وإشراكهن الفعّال في مختلف المجالات.

كوتريـــات : ما أبرز التحديات التي تواجههن في تبنّي دور القائدة ضمن مجموعات جماعية؟ وكيف تساعدينهن على تجاوزها؟

التحديات الخاصة تشمل اعتبار المرأة مرئية بشكل مبالغ فيه أو غير تقليدية، خاصة في البيئات المحافظة بالإضافة إلى نقص الدعم العائلي أو المجتمعي. كما تعاني بعض النساء من الاكتئاب، لا سيما اللواتي يتحملن مسؤوليات منزلية وجماعية في الوقت ذاته. أنا أساند هؤلاء النساء من خلال توفير فضاءات للتعبير عن المشاعر الجماعية التي غالبًا ما تُهمل في الدورات التدريبية التقليدية، وتقديم دعم فردي للنساء خلال وبعد الجلسات. هذا بالإضافة إلى خلق جو من الثقة والأمان داخل فضاءات تبادل آمنة بين النساء. كما أعمل على تعزيز القيادة التضامنية لديهن، حيث يتعلمن كيف يفوّضن المهام ويثقن بالآخرين ويتجنبن العزلة، مع تدريبهن على مهارات التفاوض مع الشخصيات القيادية.

من سرد اليوم العادي إلى اكتشاف القيادة

كوتريـــات : هل يمكنك مشاركة مثال من تجربة ميدانية تُظهر كيف تحولت مجموعة من النساء من العمل برد الفعل إلى قيادة بمبادرة واستباق، وما الذي ساعد في هذا التحول؟

النساء، بشكل عام، لا يدركن تمامًا قدراتهن القيادية، والفكرة هي أن نجعلهن يروين قصة يومهن العادي. في ورشة عمل مع



مجموعة من النساء الريفيات في وسط غرب تونس، كانت أغلب النساء يصفن أنفسهن بكونهن «أمهات بسيطات في المنزل» أو «نساء دون دور خاص في المجتمع». وللبدء في نقاش حول القيادة، اقترحت عليهن تمرينًا بسيطًا يظهر عاديًا: «احكي لي عن تفاصيل يوم كامل.» كيف تقضينه، وماذا تنجزين فيه؟»

في البداية يتحدثن بحذر، بصوت منخفض تقريبا، ولكن مع تقدم السرد تتحرر كلماتهن تدريجيًا. كن يذكرن كيف يوقظن الأطفال، يعددن الفطور، يذهبن لجلب الماء، يصحبن جارًا مريضًا إلى العيادة، يهدّئن خلافًا بين شابين في الحي، يشاركن في اجتماع جمعية، يواسين جارتهن في الحزن، يطبخن، يطرزن، يعتنين بالحيوانات، ويزرعن الأرض... ثم تتوقف الكثير منهن فجأة. تنهدت إحداهن بعمق وقالت: «في الحقيقة... لا أتوقف. أفعل كل هذا يوميا دون أن أشعر.» وأضافت أخرى: «كأنني زعيمة القرية، ولكن دون لقب.»

هذه اللحظة الحاسمة مهمة جدا، لأنه ما دامت هذه الأعمال غير مرئية في أعينهن، فلن يستطعن المطالبة بسلطتهن أو نقلها للآخرين. لكن حين تصف المرأة ما تقوم به وتدركه، تبدأ في رؤية نفسها كشخصية مؤثرة، وفاعلة في النسيج الاجتماعي، ومسؤولة في مجتمعها.

هذا الوعي البسيط له تأثيرات متتابعة، إذ يغيّر من تمثّلها لذاتها، فتنهض وتتكلم بصوت أعلى وتجرؤ على طرح سؤال أو اقتراح فكرة. كما يفتح المجال لنقل هذه القوة: «إذا كنت أفعل كل هذا، ربما النساء الأخريات حولي يفعلن ذلك أيضًا، ويمكننا العمل معا.» حينها تنشأ ديناميكية تشجيع متبادلة، حيث تبدأ النساء في التعرف على بعضهن، ودعم بعضهن، وإنشاء شبكات صغيرة من التضامن والعمل. هذا النوع من التجارب يبيّن أن الأمر لا يتعلق بتدريب النساء على القيادة بقدر ما هو كشف ما يقمن به فعلا بشكل حدسي، غير رسمي، وغالبا بصمت. فالشرارة تأتي من الاعتراف. ومنه تنشأ القيادة الجماعية كمسار للتحول من الهامش إلى التأثير. وهذا الانتقال من الخاص إلى العام، و من العادي إلى السياسي، هو جوهر القيادة الجماعية للنساء في تونس وخارجها. ●

نساء المجامع الفلاحية بقربة والسند والقطـــار:

سهير الشعباني - تونس

مـــن رحـــــم الأرض إلـــى الريـــــادة فـــي قلب التنمية المحليـة

في قلب الأرياف التونسية، أين طال التهميش مناطق عديدة، برزت نساء فاعلات تجاوزن حدود العمل الفلاحي التقليدي، وانخرطن في مسارات جديدة لصناعة التغيير المحلي والمساهمة في رسم خريطة تنموية بديلة. ذلك من خلال مبادرات جماعية رائدة رافقها مركز «كوثر» بالشراكة مع الوكالة الإسبانية للتعاون الدولي للتنمية.

وفي هذه الخريطة التنموية الناشئة من رحم الريف التونسي، تقف ثلاث مجموعات نسائية فلاحية من مناطق مختلفة – بني عياش (ولاية نابل)، والقطار والسند (ولاية قفصة) – شاهدات على تجربة جماعية محورها التمكين من القاعدة، وغايتها إدماج النساء في الفعل التنموي وصناعة القرار المحلي.

وقد شكلت هذه المبادرات، التي تم إطلاقها في بني عياش، القطار، والسند، نماذج حيّة لتحوّل النساء من عاملات في مجامع فلاحية إلى فاعلات مدنيات، يشاركن في النقاش العمومي، ويطالبن بحقوقهن التنموية والاعتراف بدورهن المجتمعي بالاعتماد على خلق شراكات مع الهياكل التنموية المحلية والجهوية.



من النشاط الفلاحي إلى الفاعلية المجتمعية

مجمع «المرأة الريفية المبادرة ببني عياش»، الذي تأسس سنة 2016 ليكون متنفسا اقتصاديا واجتماعيا لنساء طالما عشن في الظل، لم يقتصر على تثمين المنتجات المحلية، بل أصبح منبرا لتقوية قدرات النساء وتعزيز حضورهن في الشأن العام.

إحدى المنخرطات في هذا المجمع، «زهور خي»، بدأت عضوة تبحث عن فرصة، تقول إنها «وجدت في التكوينات التي انتفعت بها نافذة لاكتشاف ذاتها من جديد». وتضيف «في البداية كنت أعمل بصمت، لا أعبّر كثيرا عن رأيي، لكنّي اليوم أشغل خطة الكاتبة العامة وأشارك في الاجتماعات وأطرح أفكاري وأساهم في صنع القرار داخل مجمعنا.»

القطار: اقتصاد دائري ووعي بيئي بقيادة نسائية

في مدينة القطار، اختارت مجموعة من النساء إطلاق مشروع بيئي يركّز على تحويل المخلفات الفلاحية والنخيل إلى منتجات قابلة للاستعمال، ضمن مقاربة بيئية واقتصادية.

ترى «قليعية صديقي»، رئيسة مجمع فاعلات بالقطار، في تجربتها أكثر من مجرد مشروع اقتصادي بل تعتبرها فضاء للقيادة النسائية «لا يمكن تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة ما لم يتم بناء شخصيتها من الداخل. لم أعد أعمل بمفردي، فقد أصبحت كل عضوة تضطلع بدور فاعل. إنّ القيادة الجماعية هي مصدر قوّتنا الأساسية». وتؤكد أن التكوينات التي نظّمها مركز «كوثر» غيّرت رؤيتهن للعلاقة بين الإنتاج والتأثير المجتمعي: «من



خلال التكوينات، أدركنا أهمية القيادة الجماعية. لم نعد ننتظر تعليمات من أحد، بل نخطط معا ونبادر ونتقاسم الأدوار بكل ثقة».

وتضيف صديقي أن المشروع مكّن النساء من الاندماج في محيطهن بطريقة جديدة، إذ أصبحن يناقشن مع السلط المحلية حاجاتهن، ويطالبن بحقهن في الدعم والتمثيل على المستوى المحلي.

هذا المجمع الفلاحي لا ينتج فقط، بل يعيد التفكير في مفهوم التنمية البيئية المحلية من خلال مشاريع لإعادة تدوير نفايات النخيل ومخلّفات الواحة، في مقاربة تراعي البيئة وتثمّن ما كان يعدّ سابقًا نفايات.

السند: النساء من التبعية إلى تقدم الصفوف

في عمق الجنوب، وتحديدا في منطقة السند من ولاية قفصة، تدير ألفة حسناوي مجمع «عرباطة» الفلاحي، الذي جمع بين أربع مجموعات نسائية تشتغل في مجالات مختلفة، من الزراعة العضوية إلى إنتاج الزيوت.

كانت ألفة حسناوي من أبرز الأصوات النسائية التي تبنّت فكرة التغيير من الداخل، إذ تعتبر أن نجاح أي مشروع نسائي لا يقتصر على الإنتاج، بل يتطلب وعيا بالحقوق والواجبات وإيمانا بالقدرات والإمكانيات.

تقول: «خلال التكوين مع مركز «كوثر»، تعلّمنا كيف نخاطب المؤسسات ونبني شراكات. لم نعد ننتظر المساعدة، بل أصبحنا نطالب بها على أسس واضحة، هذا التحول لم يكن سهلا، لكنه غيّر مسارنا. كما أن العمل مع المركز لا يقتصر على الدعم المؤسسي وإنما الاستثمار في الأشخاص وتنمية مهاراتنا وثقتنا في أنفسنا واكتشاف قدراتنا».

وتشير ألفة إلى أن شراكات دولية ساعدت المجمع على فتح آفاق جديدة، خصوصا عبر التعاون مع شركات فرنسية لشراء المنتوجات. لكنّها لا تخفي الصعوبات، خاصة تلك المرتبطة بالتمويلات غير المستقرة وغياب المتابعة المستمرة من قبل الأطراف



الداعمة بعد مرحلة التكوين والتدريب، وغياب الدعم المتواصل الذي يحافظ على حماس النساء ويؤمّن استمرارية المبادرات. وهذا لا ينطبق على الشراكة مع «كوثر» الذي يوفر التأطير والمتابعة حتى بعد استكمال الأنشطة».

ورغم هذه التحديات، ترى حسناوي أن المشروع منحها، ومعها العديد من النساء، مساحة للاستقلال الرمزي والاقتصادي، دون أن يلغي طموحاتها الفردية: «العمل الجماعي لا يلغي الطموح الفردي، بل يجب أن يكون حاضنة له.»

التمكين الحقيقي يبدأ من القاعدة

المشروع الذي رافقه مركز «كوثر» لم يكن تقنيا فحسب، بل ركز على تنمية المهارات الشخصية والجماعية، وتعزيز الوعي بالمواطنة والقيادة المحلية. وقد بيّنت التجربة أن النساء، حين يوفر لهنّ الدعم والتكوين الملائم، يستطعن تجاوز الأدوار التقليدية والانخراط بفاعلية في قضايا مجتمعاتهن.



وتجمع المشاركات على أن التغيير الحقيقي لا يتحقق إلا عبر دعم مستمر وتنسيق فعّال مع البلديات والهياكل الرسمية على المستوى المحلي، حتى لا تبقى المبادرات حبيسة حدود المجمع الفلاحي.

مكاسب معتبرة... لكن التحديات قائمة

رغم الإشعاع الذي عرفته هذه التجارب، فإن التقييمات الميدانية تشير إلى نقاط ضعف تتطلب معالجة، من بينها ضيق الوقت المخصص للتدريبات، مما صعّب عملية الاستيعاب والتطبيق التدريجي وضعف المتابعة التقنية بعد انطلاق المشاريع، إضافة إلى صعوبات في بناء شراكات متينة مع السلطات المحلية، رغم رغبة نساء المجامع في التواصل.

وتقترح بعض المشاركات أن يتم توسيع أفق التكوين وإدارة الأزمات وتطوير العلاقات المؤسساتية والمشاركة في معارض خارج تونس، بما يمكّن المجامع من الاستمرار والابتكار خارج منطق «المشروع المؤقت».

النساء في قلب التنمية... لا على هامشها!

المجامع الفلاحية النسائية ببني عياش والقطار والسند، هي شهادات حيّة على قدرة النساء في الريف التونسي على قيادة التغيير، حين يمنحن الثقة والفرصة. فما جمع بين نساء بني عياش والقطار والسند لم يكن التمويل أو الحظ، بل الإصرار على التغيير، والعمل الجماعي، والانفتاح على أدوات جديدة للمعرفة والتخطيط.

لقد أكّدت هذه التجارب أن المجامع الفلاحية يمكن أن تتحول إلى منصات للتمكين الجماعي، وأن المرأة في الريف أو في الواحة لم تعد فاعلة اقتصادية فقط، بل صوتا حاضرا في رسم ملامح التنمية المحلية العادلة.

لقد أدركن، كما تقول زهور خي من مجمع «المرأة المبادرة ببني عياش»، أن «قيمة المرأة لا تختزل في منتج، بل في قدرتها على طرح الأفكار والدفاع عنها».

وتلك، لعلّها، البداية الحقيقية لأي مسار تنموي مستدام. ففي زمن التفاوتات والتحديات المناخية والاجتماعية، لا يمكن الحديث عن تنمية حقيقية دون حضور نسائي فاعل، واع، ومنظّم. ●

أهـل علـي داوود - مصـــر

العبء المزدوج بين المسؤولية البيئيـــة والواقـــــع الاجتمـــاعي

في عالم يعصف به التغير المناخي، نجد أن أكبر الضحايا ليسوا دائماً أولئك الذين يسببون الأزمة، بل أولئك الأكثر هشاشة في المجتمع. واحدة من هذه الفئات الأكثر تعرضاً لمخاطر التغير المناخي هي النساء، خاصة في العالم العربي، حيث لا يمكن النظر إلى قضايا البيئة والمرأة بمعزل عن بعضهما البعض. وفي هذا السياق، نُقدم مقاربة تحليلية في طبيعة المعاناة وتحميل المسؤولية الاجتماعية للمرأة العربية في ظل تغيّرات بيئية معقدة.



أصبح الواقع المعاصر أكثر سيولةً وغموضاً، حيث اختفت الثوابت التي كانت تحكم العلاقات الاجتماعية والأنظمة السياسية. هذه السيولة في الحياة الاجتماعية تعكس تحولات البيئة نفسها التي يعاني منها كوكب الأرض في مواجهة التغير المناخي. في السياق العربي، هذه السيولة لم تقتصر على حياة الأفراد، بل امتدت لتشمل التفاعلات البيئية التي أصبحت سريعة التغير، غير قابلة للتنبؤ، وعميقة الأثر. ومن هنا، يأتي التفاعل بين المرأة والتغير المناخي كقصة تتداخل فيها الهشاشة الفردية مع التحولات البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها.

إن الزمن يؤثر في كل من الهوية الاجتماعية والتفاعلات اليومية للأفراد، ويؤدي إلى تفكك الروابط الاجتماعية التقليدية. فالتغير المناخي ليس مجرد ظاهرة بيئية، بل هو أيضاً تأثير على النظام الاجتماعي، حيث تزداد الفجوة بين ما هو ممكن في المستقبل وما هو واقعي اليوم. في هذا الواقع السائل، تصبح المجتمعات العربية – مثل غيرها – في حالة من الاضطراب المستمر، حيث تتبدل الأنماط الاجتماعية بسرعة، وتُثار أسئلة حول أدوار الأفراد والمجموعات الاجتماعية في المستقبل.

المرأة العربية: متلقّية المسؤولية الاجتماعية في ظل غياب المساواة

يمكننا فهم الطريقة التي يتم بها تحميل المرأة في العالم العربي مسؤوليات إضافية في ظل التغير المناخي، على الرغم من أنها غالباً لا تكون مصدر هذه التغيرات. النساء في المجتمعات العربية يُتوقع منهن أكثر من مجرد «الاستجابة» لتداعيات التغير المناخي. تتحمل المرأة، على سبيل المثال، مسؤولية مباشرة في إدارة الموارد المائية، وهي المسؤولية التي تُفرض عليها كجزء من واجباتها المجتمعية، بغض النظر عن قلة الموارد نفسها أو فقرها.

بينما يتسبب التغير المناخي في تدهور البيئة وتدهور الحياة، تُرسم صورة للمرأة على أنها «منقذة» عبر تقديم حلول بيئية، مثل تطوير أنماط الزراعة المستدامة، والحفاظ على مصادر المياه، أو مجرد إدارة الأزمات البيئية التي لا تتحكم فيها.

وبذلك، تصبح المسؤولية الاجتماعية عن حماية البيئة والمشاركة في حل الأزمات المناخية جزءاً من فرضيات المجتمع على المرأة. هذا الدور يعكس ما يُسمى بـ «الواجب المجتمعي السائل»، حيث يُتوقع من الأفراد – وخاصة النساء – أن يتحملوا مسؤوليات غير محددة وغير مؤطرة، مما يُشعرهم بالعجز في محاولة التصدي للتهديدات البيئية المتزايدة.



لكن ما يميز هذه «المسؤولية» هو أنها لا تأتي فقط من منطلق الحماية البيئية أو الأخلاقية، بل تعكس أيضاً استمرار الأدوار التقليدية في المجتمع العربي، حيث المرأة غالباً ما تكون المساهم الأكبر في الأعمال اليومية. هي ليست فقط «حارسة البيئة» و«المسؤولة» عن تربية الأجيال القادمة، بل تتحمل عبء التغير المناخي، رغم أن مشاركتها محدودة في صنع السياسات التي تُسهم في هذه التحولات البيئية.

أزمة الهوية والمكان: المرأة في مواجهة هشاشة التغير

في عالم يزداد فيه التغير بشكل مستمر، تصبح الهوية الفردية والجماعية غير ثابتة، غير واضحة المعالم، وسريعة الزوال. وتُعتبر الهوية في هذا السياق مرتبطة بالقدرة على التكيف مع التغيرات الاجتماعية والبيئية. ولكن ماذا يحدث عندما يكون التغير المناخي نفسه جزءاً من هذه السيولة؟ ما يحدث هو أن الهوية الاجتماعية للمرأة العربية تتعرض لعملية تشويش دائم.

النساء في العالم العربي يعانين من أزمة الهوية في ظل التغير المناخي، خاصة عندما يُتوقع منهن مواجهة التحديات البيئية دون تقديم الدعم المناسب. الهوية الأنثوية التي تُشدد على الرعاية والأمومة تتحول إلى دور إطاري لا يُقبل التفاوض عليه. فمن ناحية، يُتوقع من المرأة أن تكون الراعية البيئية، ومن ناحية أخرى، تُحجب عنها الفرص الاجتماعية والاقتصادية لتطبيق حلول فعّالة. وهذا يشير إلى حالة من التهميش البيئي: حيث تبقى المرأة هي الملتزمة بالتحمل دون أن تكون صاحبة التأثير الفعلي على القرارات التي تشكل مستقبلها البيئي.

اتصالاً بذلك، يشكل التغير المناخي في هذه المجتمعات عنصراً ضاغطاً على الهوية الاجتماعية، ليزيد من العزلة الاقتصادية والاجتماعية للنساء في مختلف البلدان العربية. والمجتمع السائل يعني هنا أن النسق الاجتماعي لا يوفر الثوابت التي يمكن الاعتماد عليها، خاصة فيما يتعلق بتوفير الحماية البيئية أو حتى أدوار المرأة داخل هذه المجتمعات.

وبالحديث عن الخوف البشري من فقدان «المكان»، يمكننا أن نعيد هذه الفكرة إلى المرأة العربية في ظل التغير المناخي. فالمكان، في هذه الحالة، ليس مجرد الجغرافيا بل هو أيضاً «المكان الاجتماعي» الذي تُحدد فيه الهوية. في مجتمعات تعاني من التشوه البيئي بسبب الجفاف والتصحر، تجد النساء أنفسهن يواجهن تحولاً في بيئاتهن المحلية، وهن يُسحبن من دوائر «الأمان» العائلية والاجتماعية إلى ساحات غير مستقرة حيث لا يوجد قوة سياسية أو دعم اجتماعي لتحمل عواقب هذه التحولات.

وبالتالي، فإن التغير المناخي في العالم العربي يُضاف إلى معضلة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تواجهها المرأة، مما يجعل من مستقبلها البيئي والاجتماعي أكثر تعقيداً. ●

العدالة المناخية طريقنا لمستقبل أكثر استدامة في الشرق الأوسط

في منطقة تواجه تحديات معقّدة تشمل تغيرًا مناخيًا متسارعً، وضغوطًا سكانية متزايدة وتفاوتات اجتماعية عميقة، تبرز قضايا العدالة المناخية وكفاءة الطاقة والانتقال العادل إلى مصادر الطاقة المتجددة كأولوية لا يمكن تأجيلها. فهذه القضايا ليست مجرد مفاهيم تقنية أو بيئية، بل تعبر عن تحولات جذرية تمس مستقبل المجتمعات وحقها في التنمية والكرامة.

من موقعها كمديرة برامج في المركز الإقليمي لعدالة الطاقة والمناخ التابع لمؤسسة فريدريش إيبرت في الأردن، تتابع دينا كسبي هذه التحولات عن كثب، وتعمل مع فاعلين من مختلف دول المنطقة لدعم مسارات أكثر عدالة واستدامة. خبرتها الواسعة في مجالات الاستدامة والهندسة البيئية وإدارة المياه، إلى جانب تجاربها السابقة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة ووزارة البيئة، تجعلها رائدة في تقاطع السياسات البيئية مع العدالة الاجتماعية وحقوق المرأة والمشاركة المجتمعية.

في هذا الحوار، نتعرف على برامج المركز الإقليمي لعدالة الطاقة والمناخ، حيث تستعرض دينا كسبي دور البرنامج في تعزيز العدالة المناخية ودعم المجتمع المدن، وتمكين المرأة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

د. يوسف الكمري - شبكة أنجد - المغرب



بداية، هل يمكنك التعريف بمؤسسة فريدريش إيبرت وتقديم نبذة عن تاريخها وأهدافها الرئيسية في المنطقة؟

تتكون مؤسسة فريدريش إيبرت من شبكة من المكاتب الموزعة على أحد عشر بلدًا في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وهي تُعد من أقدم المؤسسات السياسية في ألمانيا؛ إذ تأسست عام 1925، وتُعد من الإرث السياسي الذي خلّفه فريدريش إيبرت، أول رئيس ألماني منتخب بطريقة ديمقراطية.

ويتمحور عمل المؤسسة حول أفكار وقيم جوهرية للديمقراطية الاجتماعية مثل الحرية والعدالة والتكافل. ويربطنا ذلك بالديمقراطية الاجتماعية والنقابات العمالية الحرة. وكما أنها مؤسسة لا تستهدف الربح، فإننا نقوم بتنظيم عملنا بشكل مستقل.

ما الرؤية التي تنطلق منها المؤسسة في سعيها نحو تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة؟

تسعى مؤسسة فريدريش إيبرت إلى تحقيق بناء مجتمع حر، قائم على قيم التكافل والعدالة والمساواة، ويمنح جميع المواطنين فرصًا متكافئة للمشاركة في الحياة السياسية والاقتصادية



والاجتماعية والثقافية، بصرف النظر عن الأصل أو الجنس أو الدين.

كما تسعى إلى الإسهام في تحقيق دولة الرفاه التي تقدم خدمات تعليمية أفضل، ورعاية صحية محسّنة.وتعمل في الوقت ذاته على محاربة الفقر وتوفير الحماية لمواجهة التحديات التي يواجهها المواطنون في حياتهم. بالإضافة إلى ذلك، تعمل المؤسسة على بناء وتعزيز مؤسسات المجتمع المدني، والمساهمة في الاستدامة البيئية في منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط.

كيف تسهم المؤسسة في تعزيز حقوق المرأة وتحقيق العدالة بين الجنسين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

يحق للمرأة التمتع بالحقوق المدنية والسياسية التي يتمتع بها الرجل، إذ لا يمكن لعملية التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية المستدامة أن تتم دون مشاركة المرأة.

لذلك، تساعد مؤسسة فريدريش إيبرت منظمات المجتمع المدني والحكومات في شمال أفريقيا والشرق الأوسط على وضع وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز حقوق المرأة، وزيادة مشاركتها في الحياة السياسية، وتحقيق العدالة بين الجنسين، وزيادة أعداد النساء بين القوى العاملة مع ضمان حقوقها وتوفير البنية التحتية المناسبة لمشاركتها.

وتؤمن المؤسسة أنه لا عدالة اجتماعية بدون عدالة جندرية، ولا عدالة جندرية بدون إصلاحات اجتماعية، سياسية، واقتصادية. ومن خلال عمل المركز، نسعى إلى ضمان إشراك المرأة في جميع القرارات والأنشطة وضمان وصول صوتها لصانعي القرار والعمل لتكون جزءا لا يتجزء من عملية صنع القرار على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. كما نعمل على تنفيذ مشاريع خاصة لدعم المرأة على مستوى المنطقة، مثل مشروع «الاحتفاء بجين جاكوبز في المجتمع المحلي»، حيث نسعى من خلاله إلى الاحتفاء بالسيدات اللواتي كان لهن أثر عظيم في بناء مجتمعاتهن ومدنهن لتكون أكثر تطورًا واستجابة.

ما هي أبرز محاور عمل المركز الإقليمي لعدالة الطاقة والمناخ في شمال إفريقيا والشرق الأوسط؟ وكيف تترجم المؤسسة هذه الأهداف إلى برامج ومبادرات عملية؟

يعمل المركز الإقليمي لمؤسسة فريدريش إيبرت ضمن ثلاثة محاور أساسية: العدالة المناخية، والانتقال العادل نحو طاقة متجددة، ومدن شاملة ومستدامة. نعمل على تعزيز النقاش المجتمعي حول كفاءة استخدام الطاقة، وتشجيع التحول نحو مصادر الطاقة المتجددة. ونقوم مع شركائنا بإعداد عدة سيناريوهات وحلول لتحول عادل من الاقتصاد القائم على الوقود الأحفوري إلى نظام طاقة نظيف ومستقل.

كما أننا نجري وندعم البحوث حول كيفية تقليل استهلاك الطاقة على المستوى المحلي، وتلخيص عدد من الحلول المتعلقة بالاستدامة الحضرية، حيث نستثمر بشكل كبير في الأجندة الحضرية في منطقتنا. نعمل بشكل مستمر على مشاركة الخبرات، والسعي نحو جعل مدننا أكثر استجابة لمتطلبات قاطنيها، وأن تكون مرنة ومستدامة.

أما فيما يتعلق بالعدالة المناخية، فإن جلّ عملنا يتم مع ممثلي المجتمع المدني والحكومات للعمل على مشاركة فاعلة في تنفيذ الخطط الوطنية، والمشاركة النشطة في مؤتمرات الأطراف (COP)، لتوصيل مطالب ومخاوف مختلف مدن المنطقة إلى صانعي القرار.

يرتكز عملنا على بناء القدرات لكل من المجتمع المدني، الشباب، النقابات العمالية، والحكومات. كما نعمل على مشاركة التجارب من خلال عقد الورشات والمؤتمرات، والمشاركة في المحافل الدولية، إلى جانب العمل مع خبراء ومختصين لتحضير أوراق سياسية وتحليل قضايا ذات أهمية من أجل مناقشتها مع أصحاب القرار. كل هذه الأنشطة مرتبطة بشكل وثيق، وتُنفّذ بالتشارك والتعاون مع أنشطة موازية في كل من لبنان، تونس، مصر، والمغرب. ●

د. يوسف الكمري - شبكة أنجد - المغرب

تمكين النساء وحماية شجرة الأركان في قلب التنمية المستدامة



تبعد الجماعة الترابية «أوناغة»، التي تنتمي إلى نفوذها قرية «إد مجاهدي»، عن مدينة مراكش بحوالي 155 كلم وعن مدينة الصويرة بحوالي 25 كيلومتراً. تُوجد القرية ضمن النطاق الجغرافي لجماعة أوناغة، حيث مشروع «قرية الطاقة الشمسية»، الذي أحدث قبل سنوات قليلة، ومكّن من المحافظة على التنوع البيوليوجي المميز للمنطقة، والمتمثل في شجرة الأركان المصنفة تراثاً للإنسانية من طرف "اليونسكو». ربط هذا المشروع سكان القرية بشبكة للطاقة، بفضل حوالي 30 لوحة شمسية، كما أسهم في تحسين ظروف عيش النساء والفتيات القرويات من خلال إحداث ورشة لكسر ثمار الأركان، وقسم للتعليم الأولي خاص بأطفال القرية ومحاربة الأمية لدى النساء والفتيات، إضافة إلى حمام تقليدي.

وبات سكان القرية اليوم، خصوصا النساء والأطفال، يستفيدون من خدمات اجتماعية أساسية كانوا يفتقدون إليها في مرحلة سابقة. ويحقق هذا المشروع أيضا أهدافا تنموية تتماشى مع الأهداف السبعة عشر لأجندة التنمية 2030 للأمم المتحدة. وهي تتمثل في تمكين النساء والفتيات والحفاظ على التنوع البيوليوجي للنظم الايكولوجية وللموروث الثقافي اللامادي، وعلى توازن المجال الطبيعي، وأيضا الاسهام في الاقلاع التنموي المحلي والجهوي والوطني، والحد من الاستغلال المفرط لشجر الأركان، حيث تضطلع هاته الأخيرة، بأدوار مهمة في المحافظة على المجال البيئي بفضل مقاومتها لآثار الجفاف والتغيرات المناخية.

الطاقات المتجددة في خدمة التمكين القروي: تجربة نموذجية في ربط المنازل بالكهرباء

تم إحداث مشروع القرية الشمسية «إد مجاهدي»، بالشراكة بين جمعية الصويرة «موكادور» وإقليم الصويرة ومؤسسة محمد السادس للبحث وحماية شجرة الأركان، والوكالة المغربية للطاقة الشمسية، بغلاف مالي ناهز 1.4 ملايين درهم. وبناء على معطيات ميدانية، يخلق هذا المشروع الرائد فرص عمل للنساء القرويات المحليات، ويُشجّع استعمال الطاقات المتجددة من خلال استفادة كل منزل من الطاقة المنتجة عبر الألواح الشمسية،

بفضل الطقس المميز للمنطقة، وفترة التشمس خلال السنة.

كما يقدم حلا مشتركا لإشكالية ربط المناطق القروية النائية بالكهرباء، من خلال خلق شبكة صغيرة للكهرباء تضمن استقلالية المنطقة من حيث التزود بها. فعلا يمكن القول إن مشروع "قرية الطاقة الشمسية إد مجاهدي" يحمل طابعا بيئيا وسوسيو-اقتصاديا، لكنه أيضا ذو طابع إنساني وتضامني، لأنه يسهم في تحسين ظروف عيش النساء والفتيات بالقرية، ويُحافظ على شجرة الأركان التي تعتبر من ثروات المملكة.

تتميز «أوناغة» بغطاء نباتي كثيف ومتنوع بيولوجيا، يضم أشجار الأركان والعرعار والزيتون والخروب، ويعتمد سكانها المنتشرون في تجمّعات مختلفة بشكل كبير على الفلاحة التقليدية وبعض المهن المعيشية والحرة. ولأن الأركان، الذي ينفرد به المغرب، أصبح مطلوبا على الصعيد الوطني والدولي، فقد بدأت المنطقة منذ سنوات تشهد إحداث تعاونيات نسائية تقوم بتثمين شجر الأركان ومنتجاته، عبر استخراج زيته وتحويله إلى مستحضرات تجميل موجّهة للتسويق الوطني والعالمي، وهو ما أسهم في توفير فرص شغل ودخل قار لبعض نساء وفتيات قرية «اد مجاهدي» بالجماعة القروية «أوناغة».

تمكين النساء والفتيات: تعاونيات نسوية تثمن الأركان وتحسن الدخل

على مستوى قرية الطاقة الشمسية «اد مجاهدي، أوناغة»، تعكف أكثر من 30 امرأة وفتاة من القرية على كسر ثمار شجر الأركان لاستخراج نواتها. وقد تأسس عدد من التعاونيات النسائية المحلية تقودها شابات في مقتبل العمر، وضعن أمام أعينهن هدف الرفع من المستوى المعيشي للنساء والفتيات بدوار «اد مجاهدي» وتحسين مستوى دخلهن المعيشي اليومي. فأصبحت النساء هناك بفضل هذا المشروع قادرات على تأمين دخل قار يساعدهن على إعالة أسرهن. ويرتفع مقدار هذا الدخل حسب وتيرة الاشتغال وحسب المحصول الموسمي الذي يتم نقله إلى وحدات تعاونية أخرى في المنطقة لتثمينه وتحويله وتسويقه.

لهذا المشروع ذو الطابع البيئي والسوسيو اقتصادي والتضامني أهمية كبيرة تستدعي دعم استدامته وتعزيز مؤشرات نجاحه، ذلك أن تقارير الوكالة الدولية للطاقة تؤكد أن الطاقات المتجددة، خصوصا الطاقة الشمسية، يمكن أن تشكل مصدرا هاما للطاقة في إفريقيا، لكن هذا يتطلب توفير البنى التحتية اللازمة. وقد أكدت ساكنة قرية «اد مجاهدي، أوناغة» والمنتخبون والمجتمع المدني على مستوى الجماعة الترابية «أوناغة» على أهمية إنجاح هذا المشروع التشاركي ليكون نموذجا، في أفق تعميمه على مناطق أخرى بإقليم الصويرة، خصوصا في الدواوير النائية، في ظل التغيرات المناخية التي يعرفها إقليم الصويرة، وندرة الموارد المائية وتنامي ظاهرة التصحر.

كما يبرز الحضور القوي لتعاونيات نسائية "رائدة" بإقليم الصويرة وجاهة الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، باعتباره آلية استراتيجية للتمكين المالي للنساء، لاسيما بالوسط القروي. وفي هذا الصدد، يجب التأكيد على التزام القطاع العمومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني بدعم هذه البنيات الحيوية، عبر تسهيل وصولها إلى المواد الأولية، مع تقوية قدراتها وتحديث أدوات إنتاجها وتعزيز مشاركتها في المعارض والفعاليات الدولية، قصد تقوية تنافسيتها وإشعاعها في الأسواق الوطنية والدولية.

ويتطلب ذلك أيضا اعتماد مقاربة شاملة تهدف إلى تقوية تنافسية التعاونيات النسوية القروية وضمان إدماجها في المسالك الاقتصادية المهيكلة، مع التركيز بشكل خاص على التكوين النظري والتطبيقي وتنويع الفرص التجارية وتحسين ظروف الإنتاج والبحث عن تمويل المشاريع التنموية المراعية للنوع الاجتماعي والصديقة للبيئة من خلال تبني الطاقات المتجددة... ●

ثلاث رائدات عربيات في زمن الحـرب والضيــق الاقتصــادي

سهير الشعباني - تونس

في قرى تغمرها الشمس، وتثقلها الحروب والتهميش، برزت ثلاث نساء عربيات من قلب الريف، متحديات الصعوبات الاقتصادية والتقلبات المناخية ومآسي النزاع المسلح. من السودان وفلسطين إلى لبنان، تسطر هؤلاء النساء مسارات قيادية ملهمة، تتقاطع فيها الزراعة مع الكرامة، والمقاومة مع التنمية، في مشهد نسوي نادر.

حـــــواء آدم: سيـــدة الأرض والريـــادة في القضـــارف السودانيـــــة



في سهول ولاية القضارف شرق السودان، التي لطالما عُرفت بـ «سلة غذاء البلاد»، تواصل حواء آدم، المزارعة الخمسينية الصامدة، دورها القيادي رغم انعدام الاستقرار وتغير المناخ ونزيف النزوح. أحاطت نفسها بنساء القرية، لا لتحصد وحدها، بل لتزرع معهن روح التمكين الجماعي.

أنشأت حواء مجموعات تعاونية نسائية تعتمد على تقنيات زراعية حديثة، من البذور المحسنة إلى تقنيات الحصاد السليم، وساهمت في تعزيز الأمن الغذائي عبر حدائق منزلية تقي الأطفال سوء التغذية. في مواجهة الجفاف والفيضانات، دافعت عن تنويع المحاصيل، وتعاونت على حفر الآبار وجمع مياه الأمطار.

بصيرتها لم تكن فنية فحسب، بل حقوقية أيضا، إذ رفعت صوت النساء للمطالبة بحقوقهن في الأرض والموارد، متحدثةً في منتديات وطنية ودولية عن التحديات الريفية التي تقاسيها المزارعات في السودان. في محيط من التهميش، أزهرت حواء كقائدة تمتلك القدرة على التنظيم، والرؤية، والصمود في قلب العاصفة.

زينب سليمان: من عكار المهمشة إلى مساحات للأمل الجماعي



في شمال لبنان، حيث الجبال تئن تحت وطأة الفقر في بلد أنهكته ويلات الحرب وعدوان الاحتلال، وحيث تحاصر الأزمات الأسر الريفية من كل صوب، وقفت زينب سليمان من قرى عكار، كمصباحٍ هادئٍ في عتمة الظلمة. جمعت النساء حولها وأسّست جمعية نسائية تهدف إلى تحويل مهاراتهن اليدوية والزراعية إلى مشاريع منتجة تحفظ الكرامة وتضمن دخلا مستداما.

تحت قيادتها، أعادت «المونة اللبنانية» رونقها في الأسواق، وأصبحت منتجات مثل دبس الرمان وزيت الزيتون تحمل توقيع نساء عكار في معارض العاصمة. كما لم تنس التعليم والصحة، فنظّمت حملات توعية صحية، وأعدت حصصَ تقوية لأبناء وبنات الأسر الفقيرة.

رؤيتها اتسمت بالتعاطف مع مجتمعها، لكنها لم تكتفِ بالتشخيص، بل بادرت، وحفّزت، وربطت بين الريف والمدينة، وبين الحرفة والكرامة. زينب هي تجسيد لقيادة هادئة ولكن متجذرة في الواقع، جعلت من التمكين الاقتصادي جسراً نحو مشاركة نسوية أوسع في القرارات المحلية.

جميلة أبو جحجوح: أيقونة الصمود في مسافر يطا الفلسطينية



في قرية أم الخير جنوب الخليل، حيث الحياة مرهونة بقرارات الاحتلال، تقف جميلة أبو جحجوح كجدار صد نسائي في وجه التهجير والاستيطان. هي أم لثمانية أطفال، لكنها لا تحتمي بالأمومة من أجل البقاء فقط، بل تتخذها منطلقًا لقيادة مجتمعية تناضل لأجل البقاء والكرامة.

جميلة تقود احتجاجات سلمية، توثق الانتهاكات، وتخاطب الإعلام العالمي بلسان قريتها، لكنها أيضا تبني الداخل: تنظم النساء، تدعم الأطفال، وتبادر لتوفير المياه والتعليم رغم قسوة الحصار. بين خيمة تهدم ومدرسة مؤجلة، تصنع قضايا الحياة.

قيادتها متجذرة في شجاعة نادرة، وفي إصرار على ألا تمر الجرافات على العزيمة. إنها النموذج الحي للمرأة التي تجمع بين الدفاع عن الوجود وبناء التنمية.

نساء في قلب العاصفة

بين الزراعة والاحتجاج والمونة، تتقاطع مسارات حواء وزينب وجميلة. هنّ لا يأتين من عواصم القرار، بل من هامش الريف العربي المثقل بالحرب والفقر، ولكنهن يعدن تعريف القيادة، لا كسلطة، بل كفعل صمود يومي، وكسردية جديدة عن المرأة التي تزرع، وتُنظم، وتدافع، وتُلهِم.

في زمن تتكالب فيه الأزمات على المجتمعات الريفية، تبرهن هؤلاء النساء أن التنمية تبدأ من الأرض، ومن النساء اللواتي لم يعدن ينتظرن النجدة، بل أصبحن هنّ النجدة ذاتها.●



across the capital. Zeinab did not forget education or health; she organized awareness campaigns and tutoring programs for children from impoverished families.

Her leadership is rooted in empathy, but it goes beyond diagnosis. She took initiative, building bridges between the village and the city, craft and dignity. Zeinab embodies a calm but grounded leadership that turned economic empowerment into a gateway for broader female participation in local decision-making.

Jameela Abu Jahjouh:
A Symbol of Resilience in Palestine's Masafer Yatta

In the village of Umm al-Khair, south of Hebron, where life hangs on the edge of occupation decisions, Jameela Abu Jahjouh stands as a front-line defender against displacement and settlement expansion. A mother of eight, Jameela does not seek refuge in motherhood; she uses it as a springboard for community leadership, fighting for survival and dignity.

She leads peaceful protests, documents violations, and speaks to international media on behalf of her village. Yet she also rebuilds from within, organizing women, supporting children, and launching grassroots initiatives to ensure access to water and education in the face of crushing siege. Between a demolished tent and a postponed school, she crafts the very essence of life.

Her leadership is steeped in rare courage and a fierce determination not to let bulldozers trample human resolve. Jameela is a living example of a woman who merges the defense of existence with the drive to build a better future.



Women at the Eye of the Storm

Through farming, protest, and preservation of tradition, the paths of Hawa, Zeinab, and Jameela converge. They do not hail from capitals of power but from the rural margins of the Arab world, where war and poverty reign. Yet they are redefining leadership not as authority, but as daily acts of resistance, as a new narrative of women who plant, organize, defend, and inspire.

In a time when crises pile upon rural communities, these women prove that development begins with the land and with women who no longer wait for rescue. They have become the rescues themselves. ●

Women on the Edge of Resilience:

Three Arab Pioneers in Times of War and Economic Hardship

In sun-drenched villages burdened by war and neglect, three Arab women have risen from the heart of the countryside, in defiance of economic hardship, climate shocks, and the ravages of conflict. From Sudan to Palestine to Lebanon, these women carve inspiring leadership paths where agriculture meets dignity, and resistance blends with development in a rare feminist tableau.

By Souhir Chaabani

Hawa Adam:

The Earth's Steward and a Pioneer in Sudan's Gedaref



In the vast plains of Gedaref State in eastern Sudan, long known as the country's breadbasket, Hawa Adam, a resilient farmer in her fifties, continues to lead despite instability, climate change, and waves of displacement. She surrounded herself with village women, not to harvest alone, but to collectively sow the seeds of empowerment.

Howa founded women's farming cooperatives built on modern agricultural techniques, from improved seeds to proper harvesting practices, bolstering food security through home gardens that protect children from malnutrition. In the face of droughts and floods, she championed crop diversification and spearheaded efforts to dig wells and harvest rainwater.

Her vision was not only technical but also deeply rights-based. She raised the voices of rural women, demanding land and resource rights, speaking at both national and international forums about the struggles of female farmers in Sudan. Amid deep marginalization, Howa blossomed into a leader of organization, vision, and unyielding resilience in the eye of the storm.

Zeinab Suleiman:

From Marginalized Akkar to spaces of shared hope

In northern Lebanon, where mountain villages groan under the weight of poverty in a country torn by war and occupation, Zeinab Suleiman stood tall as a quiet beacon in the darkness. From the neglected villages of Akkar, she rallied women and founded a local association to turn their traditional skills, both agricultural and artisanal, into income-generating projects that uphold dignity and ensure sustainable livelihoods.

Under her leadership, Lebanese "mouneh" products regained their shine in the market. Items like pomegranate molasses and olive oil began to bear the signature of Akkar's women in exhibitions





That shift wasn't easy, but it changed our entire course."

She points to international partnerships—especially with French companies—that opened new opportunities for the Cooperative. Yet she remains frank about the challenges: unstable funding, a lack of sustained follow-up from support organizations after training phases, and the absence of ongoing encouragement to maintain the women's enthusiasm and ensure continuity.

Despite these challenges, Hassnaoui says the project offered her—and many others—a space for symbolic and economic independence. "Collective work doesn't erase personal ambition. It should nurture it."

True Empowerment Starts at the Grassroots

The initiative, guided by CAWTAR, was not solely technical. It centered on strengthening personal and collective skills, fostering citizenship, and promoting local leadership.

The experience proved that, when women are provided with the right support and training, they can transcend traditional roles and actively engage in the civic and developmental life of their communities.

Participants agree that real change can only occur with consistent support and effective coordination with municipalities and local authorities, ensuring that these initiatives don't remain confined to the boundaries of agricultural Cooperatives.

Notable Gains… Persistent Challenges

Despite the recognition these initiatives have received, field evaluations highlight areas needing improvement: limited training time made learning and gradual application difficult; post-launch technical support was insufficient; and building strong partnerships with local authorities remained a struggle, despite the women's eagerness to connect.

Participants suggest expanding the training modules to include skills in public communication, crisis management, and institutional networking. These additions could help Cooperatives grow and innovate beyond the typical constraints of "project logic."

Women at the Heart of Development

The women-led agricultural Cooperatives in Béni Aïch, El Guettar, and Essned offer living testimony to the capacity of rural Tunisian women to lead transformative change when given trust and opportunity. What unites these women is not funding or fortune, but determination, teamwork, and an openness to new tools of knowledge and planning.

These experiences show that agricultural Cooperatives can evolve into platforms for collective empowerment—and that the rural woman is no longer just an economic actor, but a vocal participant in shaping equitable local development.
As Zouhour Khay from Béni Aïch powerfully says:

A woman's worth is not confined to what she produces, but in her ability to speak up and defend her ideas.

And perhaps, that is the true beginning of any path toward sustainable development. In a time marked by growing inequalities and climate challenges, no serious talk of development is possible without the active, conscious, and organized presence of women. ●



From Agricultural Labor to Civic Engagement

The "Initiative of Rural Women in Béni Aïch" Cooperative, founded in 2016, was initially created to offer social and economic breathing space for women who had long lived in the shadows. It did not stop at enhancing local produce; it became a platform for capacity-building and increasing women's visibility in public affairs.

One of its leaders, Zouhour Khay, did not begin her journey as a leader but as a member simply seeking opportunity. "The training sessions opened a window for me to rediscover myself," she recalls.

"At first, I worked in silence. I rarely expressed my opinion. Today, I participate in meetings, share my ideas, and contribute to decision-making within our Cooperative."

Elgtar: A Women-Led Circular Economy and Environmental Awareness

In Elgtar, a group of women launched an environmental initiative under the name "Creative Women in Action." Their project focuses on transforming agricultural and palm waste into usable products—an approach that is both ecological and economic.

For Qliâya Saddiki, head of the Cooperative, the project goes far beyond economic benefits. "Real economic empowerment for women cannot happen without inner transformation. I no longer work alone—every woman in the group is now a leader in her own right. Collective leadership is our greatest strength."

She emphasizes that CAWTAR's training programs reshaped their understanding of the link between production and social impact. "Through training, we realized the importance of collective leadership. We no longer wait for instructions—we plan together, take initiative, and confidently share responsibilities."

Saddiki adds that the project enabled women to engage with their local context in new ways. They now actively communicate with local authorities, voicing their needs and demanding support and representation at the municipal level.

This agricultural Cooperative is not merely a production unit—it redefines the concept of local environmental development by recycling palm waste and oasis by-products, turning what was once considered refuse into valuable resources.

Essnad: From Dependency to the Frontlines of Leadership

In the region of Essned, Olfa Hassnaoui leads the "Orbata" agricultural Cooperative, which unites four women's groups working across organic farming, oil production, and fodder cultivation.

Hassnaoui has been one of the most vocal advocates of transformative, inside-out change. For her, the success of any women's initiative lies not only in productivity but also in awareness of rights, belief in one's capabilities, and collective consciousness.

"During training with CAWTAR, we learned how to engage with institutions and build partnerships. We stopped waiting for support and began advocating for it with clarity and determination.

Women of Agricultural Cooperatives in Korba, Essned, and Elgtar:

From the Soil to Leadership Shaping Local Development

By Souhir Chaabani

In the heart of Tunisia's rural landscapes—regions long marked by marginalization—emerged determined women who went beyond traditional agricultural work and embraced new pathways to local transformation. Through innovative, community-driven initiatives supported by CAWTAR (Center of Arab Women for Training and Research) in partnership with the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID), these women have become active agents of change, shaping a new, inclusive model of grassroots development.

Three women—hailing from Béni Aïch (Nabeul Governorate), Elgtar and Essned (Gafsa Governorate)—stand today as living proof of a Cooperative experience rooted in grassroots empowerment. Their efforts are geared toward integrating women into the developmental process and ensuring their voices are heard in local decision-making.

These community-based initiatives, launched in Béni Aïch, El Guettar, and Essned, exemplify a shift in women's roles—from agricultural laborers to civic leaders who participate in public discourse, advocate for development rights, and claim recognition for their societal contributions.





solidarity-based leadership, where women learn to delegate, trust others, and avoid isolation, while training them in negotiation skills with authority figures.

From Recounting a Normal Day to Discovering Leadership

"CAWTARYAT": Can you share an example from the field that illustrates how a group of women transitioned from reactive work to proactive leadership, and what facilitated this shift?

Women generally are not fully aware of their leadership potential. The goal is to help them tell the story of their typical day. In a workshop with a group of rural women in Central West Tunisia, most described themselves as "simple mothers at home" or "women without a special role in society." To initiate a conversation about leadership, I suggested a seemingly simple exercise: "Tell me about a full day—how you spend it and what you do."

Initially, they spoke hesitantly and quietly. But as the storytelling progressed, their words began to flow. They described waking the children, preparing breakfast, fetching water, taking a sick neighbor to the clinic, mediating between young men in the neighborhood, attending association meetings, comforting a grieving neighbor, cooking, embroidering, caring for animals, and working the land... Then many of them paused. One woman sighed deeply and said, "Actually... I never stop. I do all of this every day without even realizing it." Another added, "It's like I'm the village leader—but without the title."

This turning point is crucial. As long as these actions remain invisible to them, they cannot claim their authority or pass it on to others. But when a woman articulates what she does, recognizes it, and connects it to her daily life, she starts seeing herself as influential—a social actor with responsibilities in her community.

This simple awareness has a ripple effect. It transforms her self-image: she speaks louder, dares to ask questions or suggest ideas. It also opens the door to transferring that power: "If I'm doing all this, maybe the other women around me are too—and we can work together." This creates a dynamic of mutual encouragement, where women begin to recognize each other, support one another, and build small solidarity networks.

Such experiences show that the goal is not so much to train women to lead, but to uncover what they are already doing—intuitively, informally, and often-in silence. The spark comes from recognition. In addition, this shift—from invisibility to visibility, from the ordinary to the political—is the essence of transformative collective leadership for women in Tunisia and beyond. ●

adapt to the pace and realities of others, often in environments that are far from ideal.

These women possess many administrative skills, as they manage their homes, children, budgets, and small projects. However, they often are unaware of these capabilities.

"CAWTARYAT": What connection have you observed between personal autonomy and the ability to influence collectively? Is it possible for a woman to be strong collectively without being individually autonomous?

In Tunisia, especially in marginalized areas such as the South and the Northwest, there is a unique experience of collective leadership that often precedes the building of individual autonomy. This model differs from the traditional view that sees individual autonomy as the starting point for social and political engagement. An illiterate and isolated woman can develop political discourse thanks to group support. The solidarity circle provides her with her first legitimacy. In this way, collective action becomes an incubator for agency, gradually reinforcing each individual's autonomy.

In these regions, many women—especially those who are illiterate or socially isolated, live in conditions that limit their ability to express their voices. Here, the group plays an essential role as a support structure, offering psychological, intellectual, and social backing. Through participation in solidarity circles, women gain legitimacy in political and social spheres, transforming from marginal figures into active, decision-making agents.

The group is not merely a social space—it is a school where individuals learn expression, critical thinking, and how to craft discourse. Collective leadership thus becomes a practical means of dismantling the cognitive and symbolic barriers that hinder autonomy. Autonomy grows within a shared, gradual context—it is not something that appears suddenly or in isolation from one's surroundings.

Learning from Everyday Life: Leadership in the Small Things

"CAWTARYAT": How do you help women develop a proactive vision for group work, especially in contexts where resources or spaces are limited?

My educational methodology is grounded in the principle of "doing what's available." I begin with their personal stories and real-life challenges, such as managing water shortages or mutual aid during the COVID lockdown or after an earthquake. I use tangible, practical tools like self-assessments of group performance and simulations based on their everyday lives, creating a realistic and practical learning environment.

I also emphasize highlighting local successes that may seem ordinary but actually reflect daily, unconscious leadership



behaviors. This boosts their self-confidence and encourages them to continue taking initiative and contributing.

"CAWTARYAT": In your work with women's groups, what factors promote or hinder the building of forward-thinking collective leadership among women?

In the Tunisian context, a positive factor is the presence of an active network of associations, even in rural areas, which forms a strong foundation for community action and local development. The legal framework is also relatively advanced, although there remains a gap between laws and actual practice.

On the other hand, barriers include democratic regression and institutional withdrawal, as well as geographic and social disparities between coastal and interior regions, which negatively impact the development balance. Furthermore, a culture of relying on the state limits both individual and group initiatives. Lastly, there is a lack of recognition of women's leadership by society and even by women themselves, which creates obstacles to their empowerment and meaningful participation in various fields.

"CAWTARYAT": What are the main challenges women face in assuming leadership roles within groups? How do you help them overcome these obstacles?

Specific challenges include being seen as "too visible" or unconventional , especially in conservative environments, and lacking family or community support. Some women also suffer from depression, particularly those juggling both domestic and community responsibilities.

I support these women by providing spaces for expressing collective emotions, often overlooked in traditional training programs, and offering individual support during and after sessions. I also foster an atmosphere of trust and safety within women-only exchange spaces. Furthermore, I promote

Women's Collective Leadership: A Force that Breaks Barriers and Transforms Communities

In an in-depth conversation with Ms. Olfa Fadhel Khalil, a specialist in organizational human strategy and a certified professional coach accredited by the International Coach Federation, we explore how Tunisian women are transcending traditional leadership models by adopting transformative, collective leadership based on participation, horizontal dialogue, and collective intelligence. Ms. Khalil highlights the experiences of women from marginalized areas—particularly in rural and interior regions—where this new type of leadership is changing social norms and legitimizing previously invisible female roles. By focusing on building self-confidence and organizational skills, she shows how women first begin to see themselves as capable of influence, eventually leading to profound and sustainable social change.

Lobna NAJJAR

"CAWTARYAT": How do you define the concept of "transformative collective leadership"? What distinguishes it from traditional leadership models?

Transformative collective leadership is reflected in women's ability to build a shared vision for change within their communities, especially in marginalized areas. This type of leadership differs radically from the traditional models inherited from the patriarchal system. Collective leadership is based on shared responsibility, horizontal dialogue, and collective intelligence, even when official resources are limited or unavailable. It does not just aim to shift power dynamics, but also to change social norms and legitimize local, often invisible, forms of women's governance.

Examples include local committees, rural associations, and agricultural cooperatives led by women. Although women are developing this kind of leadership, they often aren't fully aware that they are doing so.

"CAWTARYAT": In your opinion, what are the skills or values a woman needs to lead a group effectively and transformatively? How can these be developed in unsupportive environments?

In fragile Tunisian environments such as interior regions and popular neighborhoods, women need to develop a range of essential skills. One of the most crucial is self-affirmation, a trait often viewed as masculine. Therefore, specific support in self-awareness, confidence-building, and self-esteem is necessary. The ability to listen and unify people despite differing experiences is also vital. Additionally, women must learn how to manage time, regulate emotions effectively, and have the courage to challenge prevailing societal norms.

Balancing family and community responsibilities also plays a key role in women's lives, requiring the skill to navigate both spheres flexibly. They also need to build their ability to handle difficult situations and resolve conflicts wisely. These skills can be strengthened through simulations and role-play exercises



that allow women to express themselves freely, along with the use of visual and auditory tools adapted to women who are illiterate or have reading and writing difficulties. Peer mentoring is another effective method for exchanging knowledge and supporting collective commitment.

"CAWTARYAT": From your experience, what are the core skills that enable a woman to gain genuine autonomy within groups? How do these differ from those needed for individual work?

Collective autonomy is based on the ability to speak on behalf of a group and represent a cause beyond oneself. It also requires democratic management of power through rotating responsibilities. This is often not respected, not due to a lack of will, but because of a lack of confidence, boldness, and fear of being judged as "incompetent." Decisions are made by consensus, and internal conflicts are often resolved through mediation. This contrasts with individual work, which focuses on personal performance. In group work, one must learn to



social marginalization. It is part of a long-term journey to institutionalize a women-led circular economy serving both society and the environment.

Yet, despite the success of these initiatives in integrating women into the environmental production cycle, a deeper question remains: are women truly strategic partners in development, or merely implementers? Access to funding, ownership of initiatives, and integration into broader marketing ecosystems remain key challenges. These women seek not just technical support, but institutional and societal recognition of their capabilities to lead environmental and social change.

These three initiatives offer a practical model of what women can achieve when acknowledged as real agents of development. From waste, they craft hope; from marginalization, they generate innovation. These are acts of resistance against exclusion, shaping the contours of a greener future led by women from Tunisia's heartland.

However, significant structural challenges remain: limited financing, fragile markets, and the risk that these creative initiatives may not survive unless integrated into permanent local development policies.

Salma Abboud, head of the Rural Women's Affairs Office at the CRDA in Gafsa, points out the numerous challenges women face in accessing project financing. Despite the office's support in preparing loan applications, women often face complex and prolonged procedures with financing banks, sometimes lasting two to three years. She explains:

"The Orbata cooperative recently secured a loan of 100,000 Tunisian dinars to install climate-controlled greenhouses. This is a highly positive step for both the women members and the region. However, the approval process took nearly three years—it was submitted in 2022 and approved only in 2025."

These initiatives demonstrate that economic and social empowerment cannot be separated from broader issues related to women's participation in development. In many cases, women remain tools for implementing local or civil society visions, without being actual partners in policymaking or beneficiaries of full economic returns.

Still, these initiatives are a genuine testing ground for a more just development model—one in which women are not just environmental consumers but producers, initiators, and leaders of change.

In a country facing interwoven environmental and economic challenges, these women are proving that development is possible when there is will, support, and genuine partnership. The ambition is for these efforts to evolve from isolated cases to a sustained development approach. These initiatives are indeed a step in the right direction, especially in a global context increasingly valuing circular economies and local innovation.

Yet, if we truly aim for fair and sustainable local development, we must reexamine our approach to women: from access to land and bank financing to meaningful participation in municipal councils—not as dependents, but as actors. A woman is not only someone who recycles what others have damaged—she has the right to reshape the entire economic and political equation.

CAWTAR views these initiatives not merely as creative environmental and socio-economic experiments, but as real projects that demonstrate how women can lead, not just execute, development. The true challenge lies in shifting from "project" to "policy," from temporary support to institutional recognition. The collective female leadership being fostered through these initiatives deserves to become a foundational pillar of an alternative, fair, and inclusive development model.

"What began as localized interventions is now laying the groundwork for a paradigm shift in rural women's role in Tunisia's development." ●



Béni Aïch: "Nrasklou" – A Women's Cooperative for Recycling and Environmental Leadership

In Béni Aïch, in the delegation of Korba (Nabeul Governorate), a group of women launched the "Nrasklou" initiative—a social and environmental project aimed at converting organic waste into compost and establishing a women-led cooperative to manage the production cycle.

Implemented by the "Initiative Women" cooperative, in partnership with the Municipality of Korba, the Rural Women's Affairs Office, and the Korba Environmental Association, the initiative includes training in green project management, communication, digital marketing, and crowdfunding.

Awareness campaigns are held in neighborhoods and schools, along with meetings with local officials to sign partnership agreements. The project also provides compost grinding, sorting, and packaging equipment.



Project coordinator Meriem Jerbi explains:

"What unites these projects is their focus on the 'margins': waste, scraps, discarded wool, organic residues... These are initiatives built on the smart utilization of neglected resources. At CAWTAR, we aim to build their sustainability foundations. What happens after funding ends? How can we ensure these cooperatives endure? How can we establish strong, lasting partnerships among all stakeholders? These are the challenges we strive to overcome."

She continues: "The added value of the project lies in establishing genuine partnerships between public and private development actors. The innovative approach CAWTAR champions is transforming women's agricultural cooperatives into agricultural service cooperative companies, giving women greater opportunities to develop their regions and enhance their leadership roles."

Empowering Women in Marginalized Regions: A Shared Environmental and Economic Goal

This project is expected to yield successful local models that can be replicated in other Tunisian regions, especially those suffering from environmental and





with CAWTAR, we realized we have a deeper and more important role. We are capable of co-designing programs in partnership with other stakeholders and collectively engaging with the municipality and the waste agency. For the first time, cooperative members are integrated into a broader dynamic that goes beyond exhibitions and product sales to developing and implementing socio-economic strategies and awareness efforts."

Essned: Weaving Economic Opportunity from Wool Waste

In Essned, the community-based initiative "Women of Essned and the Green Economy for Sustainable Local Development" is carried out by the "Aarbatta" cooperative. It focuses on valorizing slaughterhouse waste, particularly sheep hides and wool, and converting them into raw materials for local crafts, especially weaving and carpet-making.

Supported by the Municipality of Essned, ANGED, and the Rural Women's Affairs Office, with active involvement from the Young Farmers' Association, cooperative members receive training in entrepreneurship, digital marketing, alternative financing, and financial literacy.

The initiative is accompanied by a study on the mapping of animal waste distribution, awareness campaigns on green economy principles, and the acquisition of wool spinning and carding equipment, along with containers for collecting hides from local butchers and breeders.

As Olfa Hassnaoui, president of the Orbata Cooperative, explains :

"CAWTAR's approach is different from other organizations. We're used to receiving technical equipment and training, but CAWTAR focuses on sustainability components – the human capital, leadership skills among members, and integrating us into local and regional development movements." ANGED's Gafsa branch is a key technical partner, offering training and ongoing support to the cooperatives in Elgtar and Essned. Mr. Mabrouk ..., a representative, explains:

"We worked directly with the two cooperatives, offering technical assistance and follow-up, especially in areas of organic farming and household composting. I believe we succeeded in strengthening public-private partnerships by coordinating joint activities and advocating for women's cooperatives with local authorities. We also raised general awareness on climate change and its impacts on our lives and economies."

He adds: "With CAWTAR, we've moved from the 'cooperative model' to the 'agricultural service cooperative company' model, which opens broader prospects for women. This legal shift enhances sustainability and the role of women-led structures in the local economy, while also providing members with social security. This transformation is complete for the Essned cooperative, which recently held its first general assembly as an independent company. We are now replicating the process for the Elgtarcooperative, which will benefit the entire region."

Collective Transformative Female Leadership for Inclusive Local Development

Three Cities, Three Initiatives, One Path: Empowering Women, Strengthening Local Partnerships, and Protecting the Environment

Lobna Najjar

As part of its efforts to promote local development and the economic and social empowerment of women, «CAWTAR» Center, in partnership with the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID), launched an ambitious development project. This project encompasses the implementation of three community-based initiatives with economic, social, and environmental dimensions in the cities of Elgtar and Essned (Gafsa Governorate), and Béni Aïch (Nabeul Governorate).

The project aims to create real opportunities for women through the support of initiatives in the green and circular economy. These initiatives seek to enhance women's roles in public life, empower them economically, and support environmental protection and climate change adaptation. Over the course of nine months, the initiatives aim to equip women with new production tools and foster environmental awareness within local communities, aligning fully with the Sustainable Development Goals and climate action strategies.

These initiatives are also grounded in a strong framework to ensure sustainability, establishing fruitful and effective partnerships between women involved in female agricultural cooperatives, local authorities, and local stakeholders in agricultural development, green economy, and environmental conservation.

«These green projects stand out—not only for their environmental focus but also for their innovation, strong documentation, and cross-sectoral partnerships.»

At their core, the three initiatives focus on integrating women not merely as implementers, but as decision-makers who must define direction and fully take ownership of the project. The initiative raises a fundamental challenge: how can women transition from being recipients of empowerment programs to genuine partners in shaping a fair and inclusive development model?

Elgtar: Turning Oasis Waste into Green Gold

In the city of Elgtar, under the title "Women of Elgtar and Climate Change Response", women from the "Faaelat" cooperative, in collaboration with the Municipality of Elgtar, the National Waste Management Agency (ANGED), and the Rural Women's Affairs Office of the Regional Agricultural Development Commission (CRDA), are working on a project to convert organic waste and oasis by-products into natural compost.

The initiative seeks to preserve the oasis from encroaching illegal dumpsites and economically empower women through the production and marketing of compost. Activities include training in waste sorting and composting techniques, communication, and digital marketing skills, along with awareness campaigns in schools and cafés, and experience-sharing visits with successful national projects.

The project also involves acquiring technical equipment such as screening machines and sorting tools to be distributed among three schools and local institutions, thereby supporting infrastructure for source-separated waste practices.

Gleyia Saddiki, head of the cooperative, notes:

"The project enabled us to work more on the structural organization of the cooperative. But that's not all. We will lead awareness activities in schools and among youth of both sexes about climate change adaptation and changing daily behaviors to preserve the oasis and reduce waste through organic recycling."

She adds: "We used to be invited, one or two members at a time, to workshops or programs by the Rural Women's Affairs Office in Gafsa. But

A foreword...

Lobna Najjar

When women lead, power does not follow the usual path—it redraws it with a different logic, one based on participation, not domination.

Can leadership shift from an individual authority to a collective practice? Can women, from their various positions, reshape the very meaning of leadership away from the traditional patriarchal hierarchy? And is it possible for social justice to be more than a slogan when women are not just part of the decision-making process, but the creators of its vision and methodologies?

In international contexts where notions of governance and participation are changing, the concept of "transformative collective feminist leadership" has emerged, relatively new, yet one that raises old and urgent questions.

What happens when women share power? What does it mean to lead not from the top of the hierarchy, but from within the group, by means ofconsensus, listening, and negotiation? Can this model redirect the goals of development policies and open up new horizons for inclusive participation?

The concept itself carries meanings that transcend language. "Collective" implies shared responsibility and initiative, not just task distribution. "Transformative" implies structural change, not mere gradual improvements. But then, what exactly is transformed ? And who transforms whom? Do these transformations occur within the structures of power, or do they remain confined to idealistic intentions and narrow circles?

Transformative collective feminist leadership is a form of leadership that emerges from participatory work among women or with allies supporting their causes. It seeks to bring about radical change in the structures of power and traditional social hierarchies. In this leadership model, a small group of women leaders collectively makes decisions and steers strategies, unlike the usual hierarchical, individual-centric leadership. This model is rooted in a feminist vision that places social justice and women's rights at the heart of the work. It is based on equality and power-sharing among all, making leadership a collective, developmental endeavor, not an individual achievement .

By nature, women's leadership clashes with entrenched perceptions of "firm leadership," "the decisive leader," and so on . Can society accept a form of leadership that seeks not domination, but bridge-building? And do these women leaders truly have access to meaningful spaces for collective work, beyond symbolic inclusion or tokenistic gestures?

And then, who shapes the language we use to describe women leaders? Are we still seeking "successful examples" to prove that "women are capable," as if their presence in leadership needs constant justification? When will we move from asking about capability to questioning impact? From measuring women's representation in numbers to examining the substance of that representation: does it truly serve the causes of social change, gender equality, and inclusive development?

Conversely, what if transformative collective feminist leadership is just a theoretical construct that cannot withstand the realities of actual political and economic dynamics? Can it take root within systems governed by hierarchy, corruption, and aggressive competition for power? Can the tools currently available sustain such leadership in the face of systems that dismantle collective work and strip it of meaning?

But also, what if this very kind of leadership is exactly what we need to face the crises of our time? Climate change, discrimination, conflict, and economic fragility, are these not all crises that traditional power equations fail to solve? Could a leadership model based on solidarity, deep listening, and experiential knowledge offer a real path to social justice and sustainable development?

Between dream and reality, between potential and barriers, the most pressing question remains: Are we ready to redefine leadership from the roots? Not simply by adding women to pre-existing molds, but by dismantling those molds and building new ones, from the grassroots, not the summit; from the collective, not the individual. Can women, along with all who seek justice, rewrite the equation? Not as a minor reform, but as a fundamental transformation in the logic and mechanics of power?

We may not yet have definitive answers, but what we do have is the necessity to ask these questions loudly. Because the mere act of questioning is part of the change. And change, as transformative collective feminist leadership teaches us, does not start from the top, it starts from the base: from the community, from listening, from partnership, and from the belief that leadership is not a personal privilege, but a collective responsibility toward a different future.

It is a call not to embellish leadership, but to alter its course entirely ●



Dr. Soukeina Bouraoui
Executive Director

In light of the global shift towards more sustainable development models, the issue of women's participation in local development emerges not only as a right but also as a strategic necessity. However, this participationdespite its growing presence in programs and projects—remains, in many cases, constrained, conditional, or closer to symbolic representation than to genuine influence . The broader landscape reveals a clear paradox: women actively contribute to environmental projects and local initiatives, yet they are rarely regarded as actual partners in decision-making or in shaping development directions.

Projects implemented by CAWTAR to promote women's participation in local development processes—whether in Tunisia or elsewhere—such as waste-to-resource initiatives or support for women's cooperatives in the green economy, have revealed women's latent capacities for innovation, initiative, and leadership .

Nevertheless, these efforts often arise from the margins—geographical, social, and economic . They are attempts to overcome marginalization through the "smart utilization of the neglected," but they also reveal the depth of vulnerability affecting large segments of women, whether in terms of limited access to financing, or the restricted availability of sustainable resources and decision-making centers.

At its core, the issue is not solely about economic empowerment, but about recognizing women as full actors and citizens with equal partnership. While some projects speak of "women's inclusion," the nature of this inclusion raises critical questions: Are women viewed as strategic partners in local development? Or are they merely engaged in executive roles without being part of planning and setting priorities ? Is empowerment through the provision of tools sufficient, if not accompanied by a transformation in the cultural and political structures that produce marginalization?

In contrast to these challenges, promising opportunities are emerging—foremost among them, the spaces created through multi-stakeholder partnerships . When the roles of municipalities, civil society, media, and international support align, it becomes possible to build projects rooted in mutual trust, transparency, and shared accountability, shifting women from being targeted beneficiaries to being leaders. The green economy, with its potential for resource recycling and alleviating environmental burdens, offers fertile ground for generating innovative women-led activities, provided these are managed within systems that ensure continuity, rather than being limited to temporary or experimental initiatives.

Betting on women is not a slogan—it is a historical imperative for any just development model. Yet such a bet must be grounded in a new conception of participation—one that links environmental justice, gender justice, and comprehensive empowerment. It must ensure for women not only the tools of production, but also the right to determine their own economic and social destinies. Women are not merely waiting to be given a chance; they are striving to reshape the equation from within, as core actors, not passive recipients .

Discussions around women's participation in local development must move beyond numbers and superficial presence toward a genuine interrogation of public policy structures, the will of local actors, and society's readiness to challenge traditional power dynamics. The experiences currently led by women, though still limited—may well constitute the initial spark of a broader and more entrenched process, provided they evolve from donor-funded initiatives into comprehensive local policies—managed by women and co-designed with them—for a more just society, a safer environment, and more inclusive development.

Transformational female leadership, as observed in some experiences, remains an inspiring exception, not yet an institutional norm. Only when we shift the question from *"How can we help women?"* to *"How are women leading development?"* can we speak of a true transformation in local policies ●

Cawtaryat
92 - 2025
Edited by the Center of Arab
Women for Training and Research

Collective Transformative Female Leadership
for Inclusive Local Development

Three Cities, Three Initiatives, One Path: Empowering Women, Strengthening Local Partnerships, and Protecting the Environment

Coach Olfa Fadhel Khalil:

Women's Collective Leadership: A Force that Breaks Barriers and Transforms Communities



aecid كوثر

كوتريات عدد 92 - جويلية/ يوليو - 2025
نشرية تصدر عن مركز المرأة العربية
للتدريب والبحوث كوثر

Edited by the Center of Arab
Women for Training and Research
Cawtaryat 92 - 2025

- المديرة التنفيذية : د. سكينة بوراوي
- مديرة التحرير : اعتدال مجبري
- رئيسة التحرير : لبنى النجار الزغلامي
- فريق التحرير: سهير الشعباني - تونس
يوسف الكمري - المغرب
أمل علي داوود - مصر

المقالات الممضاة تعبّر عن الرأي 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