

القيادة إلى اتخاذ القرارات

دليل
لتدريب
النساء
على
القيادة

بالتعاون مع:

الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب (ADFM)
حيّ لي أورنجيه، زنقة ابن مقلة، فيلا رقم 2
الرباط، المغرب
هاتف: 212-37-737165 / فاكس: 212-37-260813
بريد إلكتروني: adfm@mtds.comH

باواب لحقول المرأة الإنسانية
أشارع موري أوكونولا، ص.ب. 73630
فكتوريا آيلاند، لاغوس، نيجيريا
هاتف/فاكس: 234-1-262-6267
بريد إلكتروني: baobab@baobab.com.ngH

اللجنة الفنية لشؤون المرأة (WATC)
بناية عواد، شارع الراديو، ص.ب. 2197
رام الله، فلسطين عن طريق إسرائيل
هاتف/فاكس: 972-2-298-6497
بريد إلكتروني: watcorg@palnet.comH
الموقع على الشبكة: www.pal-watc.orgH

الصور: أفيش خبريزاده
التحرير: Castle Pacific Publishing
تصميم الغلاف: Xanthus Design
© جميع حقوق النشر محفوظة 2001
من قبل الشراكة النسائية للتعليم من أجل الحقوق والتنمية والسلام (WLP)
ISBN 0-9710922-0-

القيادة إلى اتخاذ القرارات:

دليل لتدريب النساء على القيادة

مهناز أفخمي
آن آيزنبرغ
هالا فزيري

مستشارات

سهير عزّوني
عائشة إمام
أمينة لمريني
ربيعة الناصري

الشراكة النسائية للتعليم من أجل الحقوق والتنمية والسلام (WLP)
4343 جادة مونتغمري، سويت 201، بيتسدا، ماريلاند 20814
هاتف: 301-654-2774 / فاكس: 301-654-275
بريد إلكتروني: wlp@learningpartnership.orgH
الموقع على الشبكة: www.learningpartnership.orgH

المحتويات

شكر خاص
تمهيد: من نحن؟

مقدمة: المسلمات والغايات والأهداف والبنية
مقومات القيادة: القيادة كأداة للتعلّم التواصلي
التواصل في إطار ورش العمل: إرشادات للتيسير

جلسات ورش العمل

القسم 1: تنمية الذات من أجل القيادة
الجلسة 1: من هي القائدة؟
الجلسة 2: كيف أكون قائدة في حياتي الخاصة؟
الجلسة 3: ما هو تصوّري الخاص؟

القسم 2: التواصل مع الآخرين
الجلسة 4: ما هي طريقة التواصل؟
الجلسة 5: كيف يمكننا أن نخدم مصالح مختلفة؟
الجلسة 6: كيف نمكّن بعضنا البعض؟
القسم 3: إقامة شراكات للتعلّم
الجلسة 7: كيف نتوصّل إلى معنى مشترك؟
الجلسة 8: ما هي خطة عملنا؟
الجلسة 9: كيف ننمّي مهارتنا ومواهبنا؟
الجلسة 10: كيف نعبّي طاقاتنا للعمل؟
الجلسة 11: كيف نتشاطر المسؤوليات والنتائج؟
الجلسة 12: ما هي مقومات المنظمة الناجحة؟

U استمارة تقييم الميسرة والمشاركات U

U الملحقات U

96	الملحق أ: سيناريوهات بديلة	4
109	الملحق ب: تقنيات التيسير	7
113	الملحق ت: الإصغاء الإشرافي	8
115	الملحق ث: موارد حول القيادة	12
120	الملحق ج: منظمات ناشطة في مجال القيادة	23
123	الملحق ح: المجلس الاستشاري الدولي	

32

34

38

45

49

50

55

59

63

64

69

74

78

83

88

93

تمهيد:

من نحن؟

إنّ هذا الدليل ثمرة عمل مشترك بين الشراكة النسائية للتعلّم من أجل الحقوق والتنمية والسلام (WLP) والمنظمات الشريكة في الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب (ADFM) في المغرب وباباب لحقوق النساء (BAOBAB) في نيجيريا واللجنة الفنية لشؤون المرأة (WATC) في فلسطين. وتمثل التحدي الأهم في العمل على مستوى القارات الثلاث لإنتاج دليل يتضمّن رؤية مشتركة وجدول أعمال موحد للقيادة النسائية، استناداً إلى آراء مختلفة توصلاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف. ويرتكز كتاب *القيادة إلى اتخاذ القرارات: دليل لتدريب النساء على القيادة* على أفكار ومهارات عشرات النساء والرجال من مديري منظمات غير حكومية وعاملين فيها، إضافة إلى باحثين وزعماء سياسيين ورجال قانون ومتمرسين في مجال التنمية من أكثر من خمسة عشر بلداً.

أطلقت الشراكة النسائية للتعلّم في مدينة نيو يورك في 2 حزيران/يونيو 2000. وفي الأشهر التالية، عقدت الشراكة عدة اتفاقيات شراكة رسمية مع الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب وباباب واللجنة الفنية لشؤون المرأة وهي جميعاً جمعيات غير حكومية ملتزمة بتمكين المرأة وتعزيز مشاركتها وقيادتها على مستوى المجتمع المحلي. وقد راجعت كل من تلك المنظمات بالتفصيل المسودات الأولية لهذا الدليل وأبدت ملاحظاتها عليها في كل مرحلة من مراحلها وشاركت في وضع الاستراتيجية الخاصة به وفي تصميمه ومضمونه وقيمت فعاليته وجدواه وملاءمته من الناحية الثقافية.

"القيادة إلى اتخاذ القرارات" دليل نموذجي يتمّ تعديله وتكييفه بما يتماشى والاستعمال المحلي في ورش العمل في المغرب ونيجيريا وفلسطين. أما المشاركات في ورش العمل، فهنّ من موظفات المنظمات الشريكة وهيئاتها، إلى جانب طالبات ومتخصصات وموظفات في القطاع العام ومعلمات وناشطات سياسيات وسواهنّ من الفئات. وتتولى عملية تعديل الدليل في كل بلد، المنسقات الميدانيات للمشروع: أمينة لمريني وربيعة الناصري من الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب وعائشة إمام من باباب وسهير عزّوني من اللجنة الفنية لشؤون المرأة. وهنّ يقمن بإجراء الاختبارات المحلية وتقييم مدى مواءمة المضمون من الناحية الثقافية وتيسير إعداد مراجع إضافية تكون مفيدة على الصعيد

المحلي. وستشكل النسخ النهائية لأدلة القيادة الخاصة بكل بلد أدوات تعلّم مناسبة للنساء من ناحية اللغة/اللهجة والثقافة والموضوع، من أجل تطوير استراتيجيات قيادية.

واستناداً إلى خبرتنا في هذا المجال، ستعتمد الشراكة النسائية للتعلّم إلى تطبيق نموذج الشراكة هذا في بلدان أخرى في الجنوب.

Uشارك في الإعداد

الشراكة النسائية للتعلّم من أجل الحقوق والتنمية والسلام (WLP): الشراكة النسائية للتعلّم منظمة دولية غير حكومية تسعى إلى تمكين النساء والفتيات في بلدان الجنوب عامة من أجل إعادة تصوّر أدوارهنّ وهيكلتها على مستوى العائلة والمجتمع المحلي والمجتمع عامة. وتحقق الشراكة النسائية للتعلّم هذا الهدف من خلال إقامة شراكات مع المنظمات النسائية في الجنوب وإعداد مناهج ومراجع للتدريب على القيادة وإشراك النساء في إنتاج المعلومات والمعرفة. وتصدر الشراكة النسائية للتعلّم أدوات متعددة الوسائط خاصة بكل ثقافة وموجهة إلى الإذاعات والفيديو والتلفزيون والأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت من أجل تعزيز مشاركة النساء وقيادتهنّ في بناء المجتمع المدني.

الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب (ADFM): الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب هي جمعية مستقلة تأسست عام 1985 للدفاع عن حقوق المرأة الإنسانية وترسيخها ولدعم اعتماد سياسات وممارسات اجتماعية منصفة. وكونه أكبر المنظمات غير الحكومية في المغرب الناشطة في مجال حقوق المرأة، نجح الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب في إرساء عدة شبكات مع مؤسسات المجتمع العام والمدني على المستويين الإقليمي والعالمي. ويسعى الاتحاد إلى دعم حقوق المرأة من خلال التعبئة والتوعية وحملات محو الأمية والتربية. وقد أنشأت الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب بنوع خاص مركزاً للقيادة النسائية من شأنه زيادة مشاركة النساء على كافة مستويات اتخاذ القرارات.

باباب لحقوق المرأة (BAOBAB): باباب منظمة غير حكومية لا تبغي الربح وهي ناشطة في مجال حقوق المرأة الإنسانية والحقوق القانونية في ظلّ القوانين الدينية والتشريعية والعرقية لا سيما تلك الخاصة بالنساء المسلمات. وتعمل باباب بالتعاون مع

اختصاصيين قانونيين وشبه قانونيين ومجموعات ناشطة في مجال حقوق المرأة والإنسان ومنظمات غير حكومية أخرى وأفراد المجتمع عامة. وتركز برامجها على التنقيف على حقوق الإنسان، لا سيما حقوق المرأة الإنسانية. كما ترعى باواب مشاريع التدريب والتنقيف الخاصة بحقوق المرأة والبرامج الأيلة إلى تحسين فهم حقوق المرأة بهدف التأثير على السياسات الاجتماعية والحكومية.

اللجنة الفنية لشؤون المرأة (WATC): اللجنة الفنية لشؤون المرأة هي تجمع نسائي تابع لخمسة أحزاب سياسية في فلسطين وستة مراكز دراسات حول النساء ومنظمات محلية ودولية ناشطة في مجال حقوق الإنسان والعديد من النساء المتخصصات المستقلات سياسياً. وتعمل اللجنة منذ تأسيسها عام 1992 على القضاء على التمييز ضد المرأة توصلاً إلى بناء مجتمع ديمقراطي ومستقر، تُحترم فيه حقوق الإنسان. ومن أهداف اللجنة الفنية لشؤون المرأة تطوير مهارات النساء الشابات القيادية ومشاركة المرأة على كافة الصعد السياسية وتمكين المنظمات القائمة الناشطة في مجال حقوق المرأة وتقديم الدعم لها. وتحقق اللجنة أهدافها من خلال التدريب والتشبيك والتعبئة وتنظيم الحملات والتنقيف الإعلامي.

شكر خاص

لا يفوتنا بداية الإعراب عن تقديرنا الخاص للعديد من المنظمات والأفراد الذين سمحت مساعدتهم بإنجاح هذا المشروع. ونخص بالذكر الهيئة الوطنية من أجل الديمقراطية ومؤسسة شالير أدامز ومؤسسة تايدز لدعمها لحملتنا الآيلة إلى ابتكار طرق ووسائل جديدة لتعزيز قدرات المرأة القيادية.

كما نشكر كل من ساهم في تزويدنا بالقصص الواردة في الدليل، لا سيما زينة أنور وثايس كورال وعائشة إمام وآيفي جوزيا وأسما خاضر وسكينة يعقوبي اللواتي شاطرنا قصصهن الخاصة. ونعرب عن شكرنا وتقديرنا أيضاً لنانسي فلاورز التي راجعت مسودات هذا الدليل وأفادتنا بخبرتها وملاحظات الثمينة.

أطلقت الشراكة النسائية للتعلم هذا المشروع في 2 حزيران/يونيو 2000 عندما دعت مجموعة من الخبراء إلى مناقشة المقاربات الجديدة في مجال القيادة النسائية والاحتياجات والأولويات المحلية لتنميتها. ونود أن نشكر الجهات الممولة التي مكنتنا من إنجاز هذا المشروع: المجلس العام للوزارات العالمية في اتحاد الكنائس الميثودية والصندوق العالمي للنساء ومؤسسة سان فرانسيسكو وصندوق الأمم المتحدة لتنمية المرأة (UNIFEM) وصندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA). وقد شارك في الاجتماع كل من: عليا أرسو علي وشيفا بيلافي وجانيس برودمان وسيلفي كوهين وثايس كورال وناديا دافيس ونانسي فلاورز وليان غروسمان وعائشة إمام وبشري جبر ومنى قيدييه وأمينة لمريني وفيفيان مانيه وبرامادا مينون وجيتا ميسرا وثريا عبّيد وآيو أوبي وأرونا راو ونجاة رُشدي وسوزان ديلر روس ورحيم صابر وسكينة يعقوبي. علماً أن العديد من هؤلاء الخبراء أعضاء في مجلسنا الاستشاري الدولي (مراجعة الملحق ج). ونحن ممتنون لمساهمتهنّ ودعمهنّ في كافة مراحل هذا المشروع.

ونشكر راخي غويال وحنان خلوصي وشان ماكادام للأفكار والمساعدة التي قدمتها في مختلف مراحل إعداد الدليل. كما نشكر مورين دوناغي وميغان براون على مساعدتهما في تنظيم مختلف اجتماعات الخبراء والمجلس الاستشاري والتواصل بين الجهات المشاركة في الإعداد.

المبررات

مقدمة: المبررات والغايات والأهداف والبنية

تقوم المفاهيم وتمارين التعلم في هذا الدليل على أربع مسلمات: تفيد الأولى أنَّ معظم المجتمعات المحلية تعتبر الرجال مسيطرين والنساء تابعات لهم. وهذا افتراض معقد كون مفاهيم السيطرة والقوة والقيادة تختلف من ثقافة إلى أخرى ومن مجتمع محلي إلى آخر. حتى في المجتمع المحلي الواحد، قد تختلف نظرة كل فرد إلى مختلف الخصائص أو التفاعلات البشرية. فحلّ نزاع مثلاً بين جارين بتسديد لكمة قد يبدو للبعض علامة ضعف بالنسبة إلى من سدّدها. بينما تدلّ، للبعض الآخر، القدرة على ممارسة قوة جسدية لحل نزاع ما، على القوة.

تفيد المسألة الثانية أنَّ المجتمع بأسره وليس النساء فقط سيستفيد سياسياً واقتصادياً وثقافياً من إعادة التوازن إلى ميزان القوى بين الرجل والمرأة. هذا ما خلصت إليه عدة دراسات في أكثر من مجال كعلم الأنثروبولوجيا والتنمية الدولية: ثمة علاقة عرضية مباشرة بين مشاركة المرأة في الحياة الاجتماعية وتعزيز القيم والمواقف والمسلوكيات التي تعكس تفاعلاً اجتماعياً حراً وعادلاً ومتسامحاً. لن تتحقق التنمية المستدامة في البلدان النامية أو في المناطق المتخلفة ضمن البلد الواحد ما لم تتولّ المرأة زمام القيادة. إلا أنَّ عمليات قياس السلطة أو مضاعفتها أو تجزئتها أو حتى في النهاية تشاطرها بين الرجل والمرأة يجب أن تراعي ظروف كل مجتمع أو مجتمع محلي أو حتى أسرة معينة بها. إذ ليست هناك طريق وحيدة صحيحة تضمن تقدّم المرأة كما وليست هناك طريق وحيدة صحيحة لتحقيق التقدم الاقتصادي أو السياسي.

تفيد المسألة الثالثة أنَّ القيادة الصالحة – أي القيادة التي تخدم الرجال والنساء والفقراء والأغنياء ومن يملكون السلطة ومن لا يملكونها (الأقوياء والضعفاء) – هي تلك الشاملة والتي تشرك الجميع والأفقية. فتجنّب هذه القيادة الجديدة الفرضية القائلة إنّ بعض الأفراد أو الفئات يملكون حقاً أو سلطة فطرية في اتخاذ القرارات نيابة عن الآخرين. لكن القيادة يجب أن تكون على عكس ذلك وأن تستغلّ أفكار ومهارات أكبر عدد من الأفراد في حالة

معينة. كما ولا يمكن فصل مهارات القيادة عن مهارات العلاقات كون جدارة القائد ونتاجيتها تتوقفان على نوعية التفاعل مع معاونين والداعمين والأتباع. ورغم عدم وجود لائحة محددة بمواصفات أو مزايا القائد الجيدة في جميع الحالات، فهي عادة تحسن اتخاذ القرارات وتتمتع بوضوح في الرؤية وتتعاون مع الآخرين في سبيل تحقيق أهداف ديمقراطية ومتساوية. والقائدة الجيدة هي أيضاً قائدة تدرك أنَّ العمليات – أي الإمكانيات التي تحقق من خلالها أهدافها – لا تقلّ أهمية عن الأهداف.

تفيد المسألة الرابعة أنَّ القيادة الشاملة التي تشرك الجميع والأفقية تقوم على التواصل الفعّال. فطريقة تواصل المواطنين مع السلطات والأهل مع أولادهم والزملاء في العمل مع نظرائهم... كلها تفاعلات قيادية في عالم صغير ضيق. وفي زمن أصبحت فيه المعلومات إحدى أتمن السلع في العالم ومن لديهم القدرة الأكبر على إنتاج المعلومات وتوزيعها أصبحوا هم الأقوى، باتت قيادة المرأة رهناً إلى حد بعيد بقدرتنا على نقل المعلومات والأفكار والتصورات في ما بيننا وللعالم. فالتواصل الجيد، كما القيادة الجيدة، رهن بطريقة تخاطبنا مع بعضنا البعض وعملنا معاً واتخاذنا القرارات. ونظراً إلى الدور المتنامي الذي تلعبه التكنولوجيا في التواصل حول العالم ككلّ، لا شك أنَّ استفادة المرأة من تكنولوجيا المعلومات والسيطرة على إنتاجها وامتلاكها ستكون لها انعكاسات حاسمة على قدرات المرأة القيادية.

الغايات

الهدف من القيادة إلى اتخاذ الخيارات: دليل لتدريب النساء على القيادة هو استعماله كأداة للتعلم وكمدخل إلى التدريب على القيادة. وخلافاً لأدلة التدريب على القيادة الأخرى التي تشدد على "طرق" خوض معركة تولي منصب سياسي ما أو إدارة شركة أو تحقيق النجاح، يدور هذا الدليل حول تمكين المرأة واستراتيجيات التواصل. وهو يحاول مساعدة القارئة أو المشاركة في ورشة عمل على تحديد وتطوير أفضل وسائل التواصل والإصغاء والإجماع والاتفاق على نفس المعاني وتعزيز شراكات التعلم في العمل والمنزل وفي المجتمع المحلي، وذلك للاستعمال الشخصي.

الأهداف

نحن نسعى من خلال هذا الدليل إلى توفير أداة مناسبة لأي مجتمع محلي من أجل تعزيز مشاركة المرأة وقيادتها في مختلف ميادين التفاعل الاجتماعي واتخاذ القرارات. أما هدفنا الأسمى فهو المساهمة في خلق ظروف مؤاتية للتعاطي بعدالة ومساواة بين الرجل والمرأة حول العالم. ولا تعني بالضرورة قيادة المرأة أو مشاركتها أو سلطتها فقدان الرجل للقيادة أو المشاركة أو السلطة. بل القيادة الحقيقية هي تلك التي تؤدي إلى خيارات أفضل للجميع.

البنية

يحدد الفصل التالي من هذا الدليل – "مقومات القيادة: القيادة كأداة للتعليم التواصلي" – الإطار العام للدليل وهو موجه إلى الميسرات بالدرجة الأولى. ويتمحور هذا الفصل حول أسس نوع جديد من القيادة الأفقية والديمقراطية التي تشرك الجميع والتي تمكن المرأة، وهذا هو الأهم. يليه فصل "التواصل في إطار ورش العمل: إرشادات للتيسير". إن هذه الإرشادات مفيدة ليس فقط من أجل تيسير جلسات التدريب على القيادة في هذا الدليل بل تصلح لأن تكون أيضاً مرجعاً لتيسير أي نوع من الاجتماعات. وتغطي جلسات ورش العمل الاثنتي عشرة في هذا الدليل مواضيع تنمية المهارات القيادية، بدءاً باستراتيجيات تعزيز القدرات القيادية الشخصية وصولاً إلى دروس حول إنشاء المؤسسات وتدعيمها من خلال نماذج القيادة الأفقية.

ليست هناك مجموعة واحدة من المزايا أو الخصائص التي تميز القادة الجيدة، كما وليست هناك مقاربة واحدة لنقل المهارات القيادية. وإلى جانب التطرق إلى موضوع القيادة، صُممت عملية التعلم التي يقوم عليها الدليل بشكل يزيد من تمكين ميسرات ورش العمل والمشاركات فيها. وقد أعطيت الجلسات الواردة فيه على سبيل المثال ويمكن تغييرها أو تعديلها بحسب احتياجات المجتمع المحلي المستعملة فيه. فسير الحياة مثلاً حول شخصيات بارزة وقصص المؤسسات الناجحة أعطيت على سبيل المثال كمنطلق للنقاش ويمكن الاستعاضة عنها بسير حياة وقصص أقرب إلى الواقع أو إلى ذهن المشاركات في ورش العمل.

تقسم الجلسات في الدليل إلى ثلاثة أقسام. في القسم 1 حول "التطور الذاتي من أجل القيادة"، تتمحور الجلسة 1 حول مجموعة تحديدات ومواصفات معتادة أو غير معتادة للقيادة. وتساعد الجلسة 2 القارئة أو المشاركة في ورشة العمل على استكشاف قدراتها الشخصية على القيادة. بينما تركز الجلسة 3 على التصور أو الفكرة أو الوحي الذي تنطلق منه القائدات وتتحددين أنفسهن بتطبيقه على أرض الواقع.

يدور القسم 2 حول "التواصل مع الآخرين". وتشمل الجلسة 4 استراتيجيات التواصل للقائدات الأفراد وتلك الخاصة بالمشاركات في ورش العمل. أما الجلسة 5 فتبحث في أهمية التسوية والتفاوض وتقبل الشريكات من منطلقات مختلفة من أجل تحقيق الغايات الشخصية. وتبحث الجلسة 6 في استراتيجيات تمكين الآخرين كي تحدث جهود القيادة الشخصية وقعاً واسع النطاق وطويل الأمد.

يتمحور القسم 3 حول "إقامة شراكات للتعلم". وتتطرق الجلسة 7 إلى سبل التوصل إلى تصور مشترك بين العاملات في منظمة ما والهيئة التمثيلية. وتتوقف الجلسة 8 عند عملية صياغة خطة عمل المنظمة بينما تبحث الجلسة 9 في سبل الاستفادة من مكامن القوة لدى الأفراد وطرق تنمية مهارات العاملات في المنظمة والأعضاء فيها وهيئتها التمثيلية. وتناقش الجلسة 10 مكونات استراتيجيات التعبئة داخل المنظمة، بما في ذلك تحديد هدف معين للعمل وإيجاد العاملات المناسبات وحسن استعمال الموارد المتاحة. أما الجلسة 11 فتستعرض استراتيجيات الشراكة التعاونية الفعالة لتنسيق حملة المطالبة بحقوق المرأة وتبحث الجلسة 12 في معايير مختلفة لإنجاح عملية التعلم.

يتضمن هذا الدليل في ملحقاته جلسات بديلة خاصة بكل ثقافة وأفكاراً لدروس وتمارين تيسير بديلة تساعد على تصميم ورش العمل العادية واستراتيجيات تعزز التواصل بين المشاركات فيها. ونجد الجلسات البديلة في الملحق أ مع الإشارة إلى الإمكانات البديلة المتاحة. ويورد الملحق ب لائحة بالأدوات التي تستعين بها الميسرات المخضرمات لإطلاق النقاش واستثارة الانتباه في ورش العمل. وتُشجّع ميسرات ورش العمل على التحلي بالمرونة عند اختيار بنية التعلم وتكييف المنهجيات والاستراتيجيات الأنسب للمجموعة المشاركة في ورشة العمل والابتعاد عن المنهجيات والاستراتيجيات غير المفيدة أو الصائبة. ويعطي الملحق ت حول الإصغاء الذي يشرك الجميع اقتراحات لتفعيل الإصغاء والتوصل إلى حوار بناء. ويعطي الملحق ث مراجع لسير حياة حول موضوع القيادة بينما يتضمن الملحق ج لوائح ببعض المنظمات غير الحكومية في العالم التي لديها

برامج لتعزيز القيادة النسائية. ويقدم الملحق ح لوائح بأعضاء المجلس الاستشاري الدولي (IAC) وهو شبكة من الخبراء الذين يمثلون وجهات نظر مهنية وثقافية ودينية متنوعة ويبحثون ويصوّبون المعلومات القانونية والسياسية والاجتماعية والثقافية الواردة في دليل الشراكة النسائية للتعلّم حول موضوع القيادة.

مقومات القيادة: القيادة كأداة للتعلّم التواصلي

مهناز أفخمى

يتمحور هذا الدليل حول المرأة والقيادة في زمن ثورة المعلومات. وقد اخترنا المرأة لأنها (أ) تشكل النسبة الأكبر من سكان العالم، (ب) عانت طويلاً من التهميش من العمليات التي حددت مجرى حياتنا في الماضي و(ج) عليها أن تلعب دوراً بارزاً أكثر في تلك العمليات مستقبلاً إذا ما أردنا بناء عالم أفضل لنا ولأولادنا من بعدنا. واخترنا القيادة لأن المرأة قادرة من موقع القيادة أن تؤثر على المستقبل وتقوده باتجاه المثل العليا التي نطمح إليها ألا وهي الحرية والمساواة والعدالة والوفرة والسلام للجميع. واخترنا التركيز على تكنولوجيا المعلومات كونها القوة المحركة التي تحدد شكل وحدود التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحرية الفردية في القرن الحادي والعشرين.

1- المرأة والمعلومات والتمكين

لا زال وصول المرأة إلى السلطة محدوداً

لقد أصبحت المرأة فاعلة أكثر في المجتمع في العقود الماضية لكن الطريق لا زالت طويلة جداً أمامها في القطاعين العام والخاص. إذ لا تشغل المرأة إلا 33% تقريباً من المناصب الإدارية ومراكز الإدارة في البلدان المتقدمة و15% في إفريقيا و13% في آسيا والمحيط الهادئ¹PT. وتعكس هذه النسبة - على صغرها - في إفريقيا وآسيا تضاعف العدد في العشرين سنة الماضية. ولا زالت مشاركة المرأة في المستويات الأعلى لاتخاذ القرارات الاقتصادية ضئيلة جداً حتى في الغرب. فمن أصل 1000 شركة خاصة هي الأعلى قيمة

في الولايات المتحدة العام 2000، لا ترأس المرأة أو تدير إلا ثلاثاً منها فقط²PT. ونلاحظ في معظم أنحاء العالم وجود فصل في العمل بحسب الجنس. فنجد المرأة عادة في الأعمال المكتبية والمبيعات والأعمال المنزلية والرجل في التصنيع والنقل. ويفوق معدل ساعات عمل النساء في العالم ساعات عمل الرجال في الأسبوع لكن غالباً ما يكون عملهن غير مأجور أو غير محتسب. أما في الحالات التي تؤدي فيها المرأة نفس العمل كالرجل، فيكون أجرها أقل بنسبة 30 إلى 40% من أجر الرجل. وفي منظومة الأمم المتحدة، لا تشغل النساء سوى تسعة من المناصب العليا و21% من المناصب الإدارية العليا مقابل 48% من مراكز الخدمة المدنية الدنيا المتخصصة³PT. ولم تسع الحكومات حتى الآن إلى تلبية احتياجات المرأة المهنية.

لا يعود السبب في الفروقات الجندرية إلى ظرف تاريخي معين كالعادات الاجتماعية والدين والعلاقات الاقتصادية والقوانين؛ بل نجد لها أسباباً متنوعة. فمعظم النساء يدركن مدى تعقيد النظام الاجتماعي الذي يحرمن فرصة استغلال طاقتهن أفضل استغلال. كما تدرك النساء تماماً أنهن جزء من ذلك النظام. وقد أدرك الكثير من النساء أن مشكلتهن لا تكمن فقط في كيفية التعامل مع الرجال، بل أيضاً في كيفية إعادة تصور نظام اجتماعي وقع ضحيته الرجال والنساء والمساعدة على بناء ذلك النظام. ستتحمّل المرأة في القرن الحادي والعشرين عبء تحديد مكونات الحياة الصالحة والإنسانية والعمل على تحقيقها في موازاة اتساع مشاركتها في عالم يزداد تكاملاً وتعقيداً. ونحن نعرف أنه في بعض المجتمعات - في اسكندنافيا مثلاً - حيث خاضت نسبة لا يستهان بها من النساء المعترك السياسي⁴PT، اتسمت العلاقات الجندرية، وتالياً العلاقات الاجتماعية عامة، بعدالة ومساواة أكبر. لكن كي تلعب المرأة دورها كما يجب، عليها أن تجد أن تفعل مشاركتها في شؤون مجتمعاتها. أي لا بد من تمكين المرأة.

² من "A Start-Up of Her Own" لمارسي ماكدونالد، يو.أس. نيوز وورلد ريبورت، 15 أيار/مايو 2000.

³ الأمم المتحدة، النساء في العالم 2000: توجهات وإحصاءات، نيو يورك: الأمم المتحدة، ص. 167.

⁴ عام 1995، أصبح مجلس الوزراء السويدي أول مجلس وزراء يضم نفس عدد الرجال والنساء. وقد عكس منذ ذلك الحين تغيير سياسات الرعاية الاجتماعية والبيئة والإنفاق العسكري مثلاً ميزان القوى السياسية الجديد.

¹ الأمم المتحدة/النساء في العالم 2000: توجهات وإحصاءات، نيو يورك: الأمم المتحدة، ص. 130.

هناك إجماع دولي رسمي حول الحاجة إلى تمكين المرأة

هناك الآن إجماع دولي رسمي حول الحاجة إلى تمكين المرأة. ويتجلى هذا الإجماع الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة العالمي الرابع حول المرأة (بيجين، 1995) بوضوح في أرضية عمل بيجين. تنص الوثيقة على ما يلي:

"إن أرضية العمل هي جدول زمني لتمكين المرأة. وتهدف إلى تبديد كل العقبات التي تحول دون مشاركة المرأة مشاركة فاعلة في كافة مجالات الحياة العامة والخاصة على نفس قدم المساواة في اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. مما يعني أن مبدأ تقاسم السلطة والمسؤولية يجب أن يبدأ بين الرجل والمرأة في المنزل ومقر العمل والمجتمعات الوطنية والدولية عامة. فالمساواة بين المرأة والرجل متصلة بحقوق الإنسان وهي شرط للعدالة الاجتماعية وشرط ضروري ولازم للمساواة والتنمية والسلام. وتشكل الشراكة الجديدة المرتكزة على المساواة بين الرجل والمرأة شرطاً للتنمية المستدامة المتمحورة حول الناس. لذا من الضروري التوصل إلى التزام مستدام وطويل الأمد كي يعمل الرجال والنساء يداً بيد خدمة لأنفسهم ولأولادهم ولمجتمعاتهم في سبيل مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين...وتشدد أرضية العمل على نقطة هامة مفادها أن لجميع نساء العالم نفس الهموم التي لا يمكن إيجاد حل لها إلا من خلال العمل معاً وضمن شراكة مع الرجال تحقيقاً للهدف المشترك ألا وهو المساواة الجندرية حول العالم. وهي تحترم وتقدر تنوع أوضاع النساء وظروفهن وتعترف أن بعض النساء يواجهن عوائق محددة تحول دون تمكينهن". TP⁵PT

تكنولوجيا المعلومات تحدد مسار النظام العالمي المتغير

تغير ثورة الاتصالات طبيعة القوة. فالمعلومات والمعرفة أصبحت ركيزة القدرة المعاصرة التي تتحكم بوسائل الإنتاج وعلاقاته. وقد ساعدت الاتصالات الحديثة – من خلال التحكم بالوقت – على تقريب المسافات بشكل كبير بحيث أصبح الجميع جيراناً. كما جعلت تكنولوجيا المعلومات التواصل على المستوى العالمي سهلاً كالتحدث محلياً؛ ما دفع

⁵ "تقرير المؤتمر العالمي الرابع حول المرأة"، ميثاق الألفية الجديدة: إعلان وأرضية عمل بيجين (بيجين، 15-4 أيلول/سبتمبر 1995)، سانتا روزا، كاليفورنيا: فري هاند بوكس، 1996، ص. 7-8.

الحكومات والشركات إلى إعادة تصويب سياساتها لتواكب الطلب المتناقض الذي فرضه التنافس العالمي والعدالة المحلية. والعبارة الجديدة المعروفة عادة بالعلومة تشير إلى بروز أشكال جديدة من العلاقات والقوة. فلا أحد قادر اليوم على معرفة ما يخبئ لنا هذا الوضع المتغير في طبيّاته من خير أو من شرٍّ للبشرية. لكن الأكيد أنه ما لم نكبح التكنولوجيا المتطورة باستمرار، سيتحول المستقبل الزاهر أمامنا إلى ظلمة من دون معرفتنا أو مساهمتنا أو موافقتنا. ونظراً إلى خصائص التمكين هذه لتكنولوجيا المعلومات الحديثة، سيقدم القرن الحادي والعشرين للنساء فرصاً جديدة شرط أن تكنّ على استعداد للاستفادة منها.

تكنولوجيا المعلومات معقدة وخطرة

إن التكنولوجيا التي تحدد مسار الاقتصاد العالمي الجديد ذاتية الدفع ومتعددة الأوجه ومعقدة. وهي تتخطى جميع الحدود وتتخذ أشكالاً وإمكانات جديدة في طور نموها بحيث تخلق ظروفاً جديدة تستوجب إدخال تعديلات من قبل الأفراد والمجتمعات المحلية والأمم. فالأفراد والمجموعات والأمم الأكثر اعتياداً على بنيتها ودينامياتها وسيكونون في وضع أفضل لجني ثمارها. أما من ليسوا معتادين على تكنولوجيا المعلومات الحديثة وغير مشاركين في استعمالها أو صنعها أو تطويرها فسيعجزون عن المنافسة. لن تستطيع التكنولوجيا الجديدة، غير الميالية بمعاناة الإنسان، مواكبة احتياجاته ما لم نعدّ العدة لها ونمكّنها من ذلك. وبما أن تكنولوجيا المعلومات تولّد القوة، فهي متعاضدة ونقاط ضعف الإنسان. ولن يفيدنا الأنين أو المناداة لتخطي مفاعيلها السلبية. بل يتعين علينا إيجاد سبل ووسائل تعطينا التنافسية الكافية لنكيّف نقاط قوتها مع أوجه استعمالنا. المشكلة هي أساساً مشكلة تربية؛ لكن التعامل معها بفعالية يكون من خلال مقاربة سياسية تؤمن القيادة الكفيلة بتحقيق إجماع مشترك وقرارات مشتركة على مستوى المجتمع المحلي.

تكنولوجيا المعلومات تعطي فرصة لمستقبل أفضل للجميع

بإمكان تكنولوجيا المعلومات مساعدتنا على كسب المعرفة والقيادة والإجماع الذي نحتاج إليه لنعيش الحياة التي نطمح إليها. ويمكن نقل تكنولوجيا المعلومات الجديدة بكلفة متدنية نسبياً إلى كل أقطاب العالم دعماً للسياسات الوطنية والعالمية التي تساعد الأفراد

2- القيادة ومجتمعات التعلم

يعيش معظمنا في مجتمعات ذات تنظيم تراتبي وموجهة بالأوامر. قد يكون مركز إصدار الأوامر المنزل أو المجتمع المحلي أو الساحة السياسية أو الاقتصاد. وتغذي بنية إعطاء الأوامر وتتغذى من ثقافة الطاعة التي تساند وتموّه نظاماً تسلسلياً يأكل فيه الأقوياء الضعفاء، عبر إنتاجها نظاماً سلطوياً. أما دور السلطة، فشرعنة علاقات الأمرة من خلال الموافقة. وإذا غابت السلطة، يحتمل أن يصبح كل شخص في علاقة إصدار الأوامر شرساً أو ضعيفاً. وهذه ليست العلاقة المثلى التي نطمح إليها. بل إننا نسعى إلى مجتمع من نوع آخر يتعاطى فيه الرجال والنساء معاً ليس كأشياء في وظائف اجتماعية حيث يأمر الواحد ويطيع الآخر، بل ككائنات حية تتواصل فعلاً مع بعضها. إننا نسعى وراء القيادة في مجتمعات التعلم كوسيلة لتنشئة كائنات حية حقيقية تتعاون مع بعضها البعض للتواصل والبحث عن المعاني. علينا إذاً أن نبدأ من حيث نحن كي ننجح في بناء مجتمعات التعلم.

توحي كلمة القيادة للكثيرين منا بالطاقة والتصميم والقوة المستعملة لتحقيق هدف معين. والقائد هو من يستطيع إقناع الآخرين بإطاعة أوامره. فيكون الأفراد في السلطة والحالة هذه في موضع أفضل لتولي القيادة. لكن هذا لا يصح دائماً. فقد أظهرت التجربة أن الكثيرين ممن هم في مواقع السلطة – الآباء، أرباب العمل، مالكي الأراضي، أهل الاختصاص مثلاً – ليسوا قادة. من جهة أخرى، بعض الأفراد ليسوا في موقع سلطة واضح ومع ذلك نشعر أنهم قادة نظراً إلى نفوذهم في محيطهم. فهل القيادة إذاً صفة شخصية؟ هل هي ميزة يملكها البعض ولا يملكها البعض الآخر؟

ما ليست القيادة عليه

لا بد أولاً قبل البدء بمناقشة القيادة من تحديد ما ليست عليه. فلنبدأ بالنقاط البديهية. كلنا متفقون على أن القيادة ليست تماماً كالقدرة على استعمال القوة أو الإكراه. إذ يمكن إرغام الناس على فعل ما نريده من خلال تهديدهم بحرمانهم من شيء ما أو بمعاقبتهم. فيهدد الأب مثلاً ابنه بالعقاب لأنه رسب في صفة أو أهمل أعماله الروتينية حول المنزل. ويهدد الرئيس موظفاً لديه بعدم صرف العالوة ما لم يحسن أدائه. قد تبدو لنا هذه التصرفات ردود فعل سلبية على مواقف ما كان يجب أن تحصل لو مورست القيادة. فما كان الأب

والمجتمعات المحلية الأقل حظوة على المشاركة في القرارات التي تطال حياتهم مباشرة. لقد شهد القرن الحادي والعشرين إنجازات هائلة في مجالي العلوم والتكنولوجيا. فأصبح قادراً على إدخال تحسينات جذرية في حياة الإنسان. وقد أعطانا التطور العلمي القدرة على استئصال العديد من الأمراض الخطيرة وزيادة العمر المتوقع وتغيير طبيعة العمل وتوفير سبل العيش الكريم للجميع. وأصبح بإمكاننا اليوم توليد المعلومات والمعرفة وجمعها ونقلها حول العالم بسرعة عالية وكلفة متدنية نسبياً. سوف لن نخوض في المشاكل التأسيسية التي أعاقت العديد من جهود التنمية في الماضي في سبيل التواصل والتفاعل في الوقت المناسب.

ضرورة تقليص الهوة الرقمية

إلا أننا نواجه اليوم هوة إعلامية – هوة رقمية – بسبب عدم الاستفادة بالتساوي من المعلومات والمعرفة وتفاوت القدرة على استعمال المعلومات والمعرفة لأغراض التنمية والحرية والمساواة الجندرية. ونجد في الولايات المتحدة أجهزة كمبيوتر أكثر مما نجده في سائر بلدان العالم مجتمعة TP⁶PT. ونلاحظ أن النساء حول العالم، لا سيما في البلدان النامية، أقل استفادة من الرجال من التكنولوجيا الحديثة.

علينا زيادة فرص الاستفادة ليس فقط للبلدان الفقيرة بل أيضاً ضمن البلد الواحد للفئات الأقل حظوة في المجتمع، وفي طليعتها النساء والفتيات. كما علينا تمكين جميع شعوب العالم من استعمال شبكة الإنترنت؛ ولا نعني بهذا فقط التجهيزات والتدريب على استعمال الآلات، بل أيضاً المراجع المتعلقة بالثقافة واللغة والمجتمع المحلي. ويتعين في المقابل على الشعوب المهمشة والمستثناة في العالم استهلاك المعلومات التي تولد في الخارج وتوليد معرفة موجهة للاستعمال الخاص وللآخرين أيضاً. ولا شك أن استفادتنا من تنوع الخبرات والحكمة الإنسانية حول العالم ستغنياً أكثر. ولو نجحنا فعلاً في تحدي دمج الجميع، سننعم بعالم يضمن لكل إنسان الكرامة والرفاهية والمساواة والعدالة. أما إذا فشلنا في رفع هذا التحدي، فسنعيش في عالم لن نكون فخوريين به.

⁶ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، تقرير التنمية البشرية 1999، نيو يورك: أوكسفورد، 1999، ص. 62.

احتاج إلى معاقبة ابنه ولا الرئيس مرؤوسه لو لجأ إلى التواصل الفعّال لتحقيق تفاهم أفضل.

تثبت لنا هذه الأمثلة أنّ القيادة ليست تماماً كالسلطة سواء أكانت بشكلها القانوني كسلطة الوالدة على ولدها أو بشكلها التقليدي كسلطة الرئيس في تنظيم ترابتي. قد يطلب الأب من ابنه أن يسدي له خدمة وقد يؤدي الابن هذه الخدمة لمجرد أنه يشعر أنه يحق للأب أن يطلبها منه. ويعمل المرؤوس عادة بحسب توجيهات الرئيس طالما أنها تقع في نطاق سلطة الرئيس بحيث يشعر المرؤوس أنه يحق لرئيسه إصدار ذلك التوجيه. هذا ما نعنيه عادة بممارسة السلطة المشروعة. وتمتاز السلطة المشروعة بأنها تجعل استعمال القوة غير ضروري إضافة إلى كونها مختلفة عن القيادة.

لقد أثبتت لنا التجربة اليومية أنّ شخصية البعض تفرض الاحترام والانصياع. فيؤثرون على الآخرين من خلال هيبتهم. إلا أنّ الهيبة أيضاً ليست تماماً كالقيادة. فالهيبة صفة خاصة جداً لا يملكها إلا البعض. أما القيادة فملازمة للتواصل وقد تكون في متناول الجميع. وقد أثبت الكثيرون ممن لا يملكون الهيبة أنهم قادة عظماء. مما يعني أنّ القيادة ليست القوة ولا سلطة تقليدية أو قانونية أو مرتبطة بالهيبة مع أننا قد نجد كلاً من هذه المفاهيم في عملية القيادة. والأفراد في مواقع إصدار الأوامر ليسوا بالضرورة قادة. ما يفترض التمييز على الصعيد المفهومي بين حالات القيادة وحالات الأمر وبنى إصدار الأوامر.

القيادة والتواصل

القيادة تعني أيضاً التواصل. فوجود القيادة مرهون بوجود شخصين على الأقلّ تربط بينهما علاقة ما. فلا أحد يمكنه القيادة في عزلة تامة. مما يعني أنّ القيادة شكل من أشكال التواصل. وطريقة القيادة تعطينا فكرة واضحة عن طريقة تواصلنا. في التنظيم التراتبي، يتم التواصل بشكل عمودي عادة. وكذلك القيادة. فيؤكّل الرئيس المهام ويحدد المسار الواجب اتباعه بينما يتبع المرؤوسون المسار المحدد ويرفعون تقريراً بالنتائج. يبدو هذا النظام فعالاً ظاهرياً لكنه ليس كذلك في الواقع لأنه يحافظ على علاقات يرغب معظمنا في التحرر منها.

يتبع التواصل في مجتمع التعلم نمطاً مختلفاً. إذا لا يكون عمودياً بل أفقياً. ويتم دائماً بالاتجاهين. ولا علاقة له لا بالقوة ولا بالسلطة. وهو ينبذ التراتبية. ويبرز دائماً على شكل حوار، يشارك فيه الجميع ويتعلمون منه. يتبع نمط القيادة في هذا النظام نمط التواصل. حيث يُحتمل أن يكون كل فرد قائداً وتابعاً أو الأصحّ قائداً يعمل مع القادة الآخرين توصلاً إلى تفاهم مشترك حول موضوع النقاش والخيارات المتاحة والخيارات الواجب اعتمادها. ويعمل بالتالي كل فرد باتجاه معنى مشترك ورؤية موحدة للحياة يجمع عليها الكلّ.

قد يبدو هذا التعريف بالقيادة غريباً بعض الشيء للوهلة الأولى، لكنه ليس كذلك. وقد يبدو بعيد المنال لأننا اعتدنا على أشكال التواصل التراتبية. فالتواصل التراتبي هو ما خبره معظمنا في المنزل والمدرسة والعمل ودور العبادة. لكن بما أننا نشأنا على هذا النحو، علينا بذل المزيد من الجهود لتغيير عاداتنا السابقة. وما إن نتقبل فكرة إمكانية التعلم واتخاذ القرارات معاً، سنكون على الطريق الصحيح باتجاه إرساء علاقات بينية مختلفة وهاذفة أكثر كفيلة ببناء مستقبل أفضل بكثير.

القيادة في مجتمعات التعلم

القيادة هي عملية تأثير تقود إلى مكان ما. وكي نذهب إلى مكان ما، علينا تحديد هدف والتخلي بتصوّر معين. فالقيادة إذاً تتعلق بتكوين تصوّر. والتصور ليس مجرد تحديد هدف. إنه صورة عن الخير ومثل أعلى وفكرة عما سيكون عليه العمل الذي نقوم به فيما لو أحسنا القيام به. فلا قيادة بالتالي من دون هدف. لا بد من أن يكون لها اتجاه معيّن وإلا فهي لن تكون قيادة حقّة. لكن كيف نحدد الهدف والاتجاه ونبدأ عملية التنفيذ ونحدد معايير قياس النجاح المحقق؟ هل ينبغي اعتماد النموذج الهرمي؟

بما أننا بدأنا من الظروف الاجتماعية المرافقة للقيادة العمودية، علينا التوقف عند الأفكار الأساسية التي من شأنها مساعدتنا على التحول إلى القيادة في مجتمعات التعلم.

تنظيم مجتمعات التعلم

بما أنّ القيادة الأفقية ترتكز على الأخذ والردّ، لا تحدد الغاية النهائية أبداً قبل التوصل إلى رؤية ومعنى مشتركين. فالغايات والوسائل في حركة مستمرة ولا غاية مهمة أو مقدسة بما يكفي بحيث تقرر استعمال شتى الوسائل. هذا لا يعني أنّ المشاركين لا يتمسكون بأرائهم أو لا يولون الأهمية اللازمة لبعض الغايات؛ بل يعتمدون مقاربة مختلفة كلياً عن النموذج التراتبي. في ما يلي بعض العناصر التي قد يتألف منها إطار القيادة في مجتمعات التعلم:

الانسياب التنظيمي: إنّ تنظيم التعلم انسيابي ويتغيّر مع التقدم في مراحل التعلم. وتحقق القيادة من خلال تفاعل التنظيم والتعلم – فيصبح التنظيم تعلماً والتعلم تنظيمياً. ولا يكون التعلم عندها مجرد تحويل للأفكار والسلوك بل تعديلاً مستمراً في العلاقات بين أفراد المنظمة. ولا ينحصر التنظيم في مجتمعات التعلم بعدد المكاتب أسهم بالسلطة بل تفاعل حيّ ومنظم بين كائنات بشرية حقيقية.

التوزيع المنتظم للقوة: كي يصبح التنظيم تعلماً والتعلم تنظيمياً، لا بد من توزيع القوة بشكل منتظم. فمحو أسهم السلطة لا يعني الفوضى. بل أنّ النظام يكون بتفاعل الأفراد بكل ما لهم من مواقف وحساسيات ومهارات مؤاتية للحوار والمعنى المشترك بين مختلف المشاركين.

الاحترام المتبادل: إنّ القيادة في مجتمعات التعلم رهن بقدرية المشاركين على التحدث معاً على نفس قدم المساواة وكأناس حقيقيين. وتشدد القيادة الأفقية بنوع خاص على الأفراد الذي يتحدّثون في جو من الاحترام المتبادل للغير ولآراء الغير – حتى ولو اختلفت عن آرائهم.

الموافقة الطوعية: لا تتبخر السلطة في منظمة التعلم. بل إنها موجودة وتلعب دوراً بارزاً لتحقيق الرؤية المشتركة. لكنها تقوم على الموافقة الطوعية وليس على مجموعة قواعد أو التهديد باستعمال القوة. ولا تكون بتفويض بل تأتي نتيجة الحوار.

التفكير في النظم: تدرك منظمة التعلم العلاقات القائمة بين الأجزاء من جهة وتلك القائمة بين الأجزاء والكلّ من جهة أخرى. لذا فهي تطوّر تفكيراً في النظم. فيعرف المشاركون أن هويتهم وأعمالهم لن تأخذ معناها الكامل إلا إذا ما اعتبرت جزءاً من كلّ أوسع. كما يعطي إدراك النظم بعداً استراتيجياً للحوار ويربط الأهداف بالمصادر المتاحة في سياق زمني وفصائي متغيّر.

يمكن اعتماد أنماط تنظيم مختلفة في مجتمعات التعلم بما في ذلك التنظيم الرسمي. فالعديد من أنجح القادة في المنظمات الرسمية يستعينون بمهارات التواصل التي تنطبق عليها الموصفات المبيّنة أعلاه. والهدف طبعاً تكييف العلاقات الرسمية مع العمليات التي تولد مجتمعات تعلم.

أخلاقيات القيادة في مجتمعات التعلم

سبق أن شدّدنا على نقطة هامة مفادها أنّ القيادة ليست القوة أو السلطة أو إصدار الأوامر. بل إنها تعكس طريقة من طرق الارتباط والتعاطي مع الآخرين في إطار مرجع معيّن. علينا، كي نمارس القيادة في مجتمع التعلم، إنشاء إطار مؤاتٍ لها يقوم على النقاط التي أوردناها سابقاً. إلا أنّ هذا يفترض وجود المواقف والسمات والاستعدادات التي تساعد على إنتاج ذلك الإطار والمحافظة عليه، بينما ينبغي في الواقع تعلم هذه المواقف والسمات والاستعدادات. فهي جزء من عملية تنظيم التعلم على شكل القيادة أو القيادة على شكل تعلم. تُسمى هذه العملية ونتيجتها "أخلاقيات القيادة" في مجتمعات التعلم.

ملاحظة بسيطة بدايةً. يعتقد البعض أنّ الناس بطبيعتهم كسولون ولن يعملوا أو يأتوا بنتيجة ما لم يُجبروا على ذلك أو يتم التأثير عليهم. فيما يعتقد البعض الآخر أنّ الناس بطبيعتهم مبدعون ومنتجون وراغبون في العمل. وكل ما يحتاجون إليه هو جو ملائم لا تعيق فيه العوائق والمشاكل قدراتهم الإبداعية. وهذا ليس مجرد اختلاف في الأسلوب بل طريقتين متناقضتين للنظر إلى العالم. تؤدي الأولى إلى بنى إصدار أوامر ضمن نظام تراتبي؛ بينما نرى الثانية أكثر في المنزل وفي جو يشجع الحوار والتواصل. مما لا شك فيه أنّه يتعين على منظمات التعلم لدينا التشجيع على إبراز السمات الشخصية التي تولّد المنظار الثاني

إذا ما أردنا تنمية أخلاقيات القيادة في مجتمعات التعلم. لكن كيف السبيل إلى تشجيع المنظار الثاني؟ ما هي مكونات أخلاقيات القيادة التي نسعى إليها؟

المواقف تجاه الآخرين: تتسم مواقفنا تجاه الآخرين بأهمية بالغة. علينا أن نتعلم كيف ننظر إلى الآخرين على أنهم كائنات بشرية حقيقية بكل معنى الكلمة مقطومة على الخبر. وعلينا أن نبقى في الحسبان أنهم يريدون عن حق أن يتعلموا كيف يصبحون أفراداً صالحين أكثر والعمل، ليس سعياً وراء المكافآت أو المفخرة بالدرجة الأولى، بل لتحقيق التصور الذي وضعوه لعملهم. ويريدون بنوع خاص أن يتم الاعتراف بهم ككائنات بشرية حقيقية وكاملة. قد لا يحدد موقفنا ما الأشخاص الآخرون عليه فعلاً. لكنه يعطينا فكرة عما نحن عليه أو عما نحن راغبون في أن نكون عليه. لذا علينا أن نترفع عن ذواتنا توصلاً إلى السيطرة على الذات وأن نصبح أشخاصاً ودعاءً ومنفتحين وقابلين للتعلم ومرنين.

الالتزام بالقيم: علينا اكتساب القيم الصحيحة والالتزام بها. ونعني بالقيم الصحيحة المثل العليا التي تمكّننا من تخطي ذواتنا وصولاً إلى الإيمان بقدرتنا على العمل يدأ بيد لجعل العالم مكاناً أفضل للعيش. والالتزام بالقيم يعطي معنى لعملنا التعاوني يفوق مجرد النشاط الفوري من خلال ربط نتيجة عملنا بهدف أسمى وأشمل. مما يخولنا الدفاع عما يتعدى ذواتنا.

التنبّه لحاجات الآخرين: لا تستوجب أخلاقيات القيادة في مجتمعات التعلم خدمة الآخرين فقط، بل رغبتنا نحن في خدمة الآخرين. هذا ما يعرف أحياناً بالقيادة الخدمائية⁷TP. لكن الرغبة في خدمة الآخرين لا تكفي وحدها. علينا أن نتعلم كيف نتنبّه لحاجات الآخرين. ويتم ذلك من خلال تطوير قدرتنا على التعاطف وعلى وضع أنفسنا مكان الآخرين كي نرى العالم بأعينهم. ويبدأ هذا بالتخلي عن أحكامنا المسبقة وكرهيتنا وتفادي الأحكام الصارمة وأن نتعلم ألا نفرض أفكارنا على الآخرين وأن نقبل التنوع ونسيطر على غضبنا ونقدّر حسنات الآخرين ونعترف بالمهارات ونسامح.

قياس الإنجازات من حيث تنمية الطاقات البشرية: تعلق أخلاقيات القيادة في مجتمعات التعلم أهمية كبرى على الإنجازات المحققة. لكنها لا تعتبر العمل منجزاً بالشكل الصحيح إلا عندما يتمّ تدعيم الإطار المناسب لتعلم القيادة. وهي تقيس الإنجازات والإنتاجية من حيث القيمة المضافة لتنمية الطاقات البشرية. كما تشدد على الثقة وتعتبر أن توليد الأصالة والصدق والحماسة لدى الأفراد المشاركين هو الطريقة الأفضل لزيادة الإنتاجية.

الصبر والمثابرة: تشدد أخلاقيات القيادة في مجتمعات التعلم على القدرة على التحمل. فلا أحد يمكنه أن يتعلم أو يعلم أو يدرّب ما لم يكن قادراً على التحمل. علينا كي نتوصل إلى السلوك القيادي الصحيح في مجتمعات التعلم أن نتعلم كيف نواجه الصعاب ونتخطى العقبات. فالشجاعة والصبر والتفاني والمثابرة هي بعض الصفات اللازمة.

العمل الفريقي: تفترض أخلاقيات القيادة في مجتمعات التعلم أن نعمل ونتواصل ونؤلف فريقاً متماسكاً. فالعمل الفريقي هو في أساس منظمات التعلم. ويقوم العمل الفريقي على احترام الآخرين وقبول التنوع والتخلي بالسخاء على المستوى الفردي والقدرة على حل النزاعات وجمع شمل الناس لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتأليف الفرق على مستوى المنظمة. ليس هذا فقط. فالعمل ضمن فريق يساعدنا على تعلم أسس القيادة في مجتمعات التعلم.

التعلم الفريقي: تقضي الوظيفة التربوية للعمل الفريقي في منظمات التعلم بمساعدة المشاركين على تطوير النماذج العقلية المناسبة للتوصل إلى معانٍ مشتركة من خلال التعلم الفريقي. والنماذج العقلية هي "الصور والفرصيات والقصص التي نخترنها في عقولنا وعقول الآخرين والمؤسسات وكافة جوانب العالم."TP⁸PT وهي تعمل كموشور

⁸ بيتر سانج، آرت كلاينز، شارلوت روبرتس، ريتشارد روس، وبراين سميث، *The Fifth Discipline* الانضباط الخماس: استراتيجيات وأدوات لبناء منظمة تعلم، نيو يورك: كورينسي دوليديه، 1994، ص. 235. للمزيد من المعلومات، راجع أيضاً *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* (التزامن: الطريق الداخلية إلى القيادة)، لجوزف جاورسكي، سان فرنسيسكو: باريت كولير، 1998

⁷ راجع لاري سبيرز، ناشرون، *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*، (نظرة في القيادة: الخدمة والضيافة والروح والقيادة الخدمائية)، نيو يورك: جون ويلي، 1998.

نرى من خلاله العالم. وهي أساس نظرتنا الثقافية من خلال الوقائع والقيم والميول التي تهمنا. وبما أننا نتاج ثقافات ذات تركيبة تراثية تاريخياً، فمعظم نماذجنا العقلية لا تناسب الافتراضات المسبقة لمنظمات التعلم. لذا علينا إعداد تلك النماذج وتغييرها عند الحاجة. إلا أنّ تغيير النماذج العقلية ليس بالأمر السهل نظراً إلى تجذرها في أعماقنا وعدم إدراكها أو تحليلها عن وعي دائم. ومن شأن العمل الفريقي الجيد أن يساعدنا على إخراجها من اللاوعي إلى الوعي بغية تحليلها وتغييرها وتعديلها إذا لزم الأمر. ويقوم التعلم الفريقي على حوار يولد تآزراً – أي تنسيقاً ووحدة وحساً بالتعاون يجعل الكل أكبر من مجموع الأقسام. فيما أنّ الأفراد تعلموا تقييم واحترام بعضهم البعض، يمكنهم المساهمة في العملية الآيلة إلى النتيجة التي تفيد كلا منهم.

إطار للقيادة في مجتمعات التعلم

يمكن اختصار ما تقدم بأنه إطار لتنمية المهارات القيادية في مجتمعات التعلم. ويكون تعلم القيادة:

شاملاً جندرياً: يصبح الرجال والنساء في أمثل الحالات شركاء في تحديد الأهداف والسعي إليها وتحقيقها بما يعود بالفائدة على الجميع. ويهدف هذا الدليل إلى إثبات إمكانية وجود مثل هذه الشراكة ومحاولة بلوغها كي ننجح في إنشاء الإطار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي يمكننا من التوصل إلى حياة صالحة ودينامية ومثمرة. كما يرينا أنه باستطاعة كل فرد منا أن يكون قائداً شرط صياغة المفهوم بشكل بّناء. ومع أنّ هذا الدليل يركز على النساء، فهو يفيد الرجال أيضاً. لا بل يعطي ثماراً أكثر فيما لو شارك الرجال فيه قلباً وقالباً.

تواصلياً: يتحدث الأفراد مع بعضهم البعض حول المواضيع التي يعتبرونها مهمة. وهذا النوع من التواصل ذات مغزى. فإمكان كل منا المساهمة بشكل أو بآخر في ممارسة نوع من القيادة. ويحاول هذا الدليل أن يبين أنه بالإمكان تحويل تجمّع متباين إلى مجتمع تواصلي من خلال إعطائه معنى وأنّ هذه العملية تحدد معايير القيادة وتعرّف عنها.

هادفاً: تقضي الوظيفة الأساسية للمجتمع التواصلي بتحديد هدف معين وصياغته من خلال عملية التعلم. في موازاة ذلك، يستوجب هذا أيضاً المشاركة في ممارسة القوة. وينبئنا شكل عملية تحديد الهدف عن السمة السياسية للمجتمع التواصلي وعما إذا كان ديمقراطياً أو سلطوياً أو عادلاً أو نخبياً. والهدف من هذا الدليل التمييز بين عمليتي تحديد الهدف.

ديمقراطياً وعادلاً: يحترم المشاركون ويقتررون بعضهم البعض ككائنات بشرية كاملة في المجتمع التواصلي الذي يشارك فيه الجميع. وتبرز العملية التي يحترم من خلالها الأفراد بعضهم البعض عند تحديد الأهداف، إضافة إلى تحديد طبيعة القيادة ونوعها. ومن شأن هذا الدليل المساعدة على المضى قدماً نحو أشكال ديمقراطية وعادلة لتحديد الأهداف، حتى عندما تميل ثقافتنا إلى النخبوية والسلطوية.

مرهوناً بالوسائل: إنّ مبدأ "الغاية لا تبرر الوسيلة" أشهر من نار على علم في أصول التصرف الأخلاقي في العالم. مما يعني أنّ من يتمتعون بقيم أخلاقية لا يلجأون إلى وسائل غير أخلاقية لتحقيق أهدافهم مهما كانت مهمة أو ملحة. من جهة أخرى، هناك علاقة وثيقة بين الغايات والوسائل؛ فلا يمكن انتقاء الأهداف الواقعية من دون أن نأخذ أيضاً في الحسبان كلفة ونزاهة الموارد البشرية والمادية المتاحة أو الممكن توفرها لتحقيق الأهداف المرجوة. وإلا، فسنكون كمن يسعى وراء سراب في الصحراء.

يُحقق بشكل أفضل في "مجتمع تعلم": نحن لا نسعى هنا إلى تحديد ماهية "مجتمع التعلم" بكل حذايره. بل نقول إن مجتمع التعلم هو عامة إطار لتطوير "القيادة كأداة للتعلم" مع الحد الأدنى من الموصفات المذكورة أعلاه. أما شكل هذه الموصفات، فمرهن بثقافة المجتمع حيث تنمى القيادة وتمارس فيه.

لعل أهم وظيفة لهذا الدليل هو دعوتنا جميعاً إلى التعمق بجدية وإبداع في تعلم القيادة وفي الإمكانيات التي تتيحها للمرأة. علماً أن جميع الجلسات التي أوردناها في الدليل تقوم على مفهوم القيادة هذا المرتبط بالتعلم.

و Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader (أصول القيادة: دفتر تمارين لتصحيح قائد)، لوارين بينيس وجوان غولدسميث، كمبريدج: بيرسوس، 1997.

التواصل في إطار ورش العمل: إرشادات للتيسير

ستساعدك هذه الإرشادات، كميسرة/منسقة لورشة عمل، على فهم أهداف التعلم المرجوة من جلسات ورشة العمل وتحقيق أهدافك الخاصة لتيسير النقاش والتمارين. عليك كميسرة أن تراقبي وتديري كل عملية تعلم في كل جلسة. لكن خلافاً للأستاذ أو المدرب التقليدي، لست مسؤولة عن قيادة المجموعة إلى أي استنتاجات أو فهم محدد. بل يجدر بك خلق مساحة للمشاركة في ورشة العمل يتعلمن فيها، كما أنت أيضاً، من أفكار الأخريات وتجاربهن ويختلفن في الرأي في محيط آمن ويعملن معاً توصلاً إلى الإجماع. ويكون هذا المحيط الآمن من خلال التخطيط المسبق المتأني لترتيب الغرفة والمواد المتوفرة ومن خلال اعتماد طرق تيسير تشجع الاحترام المتبادل والحوار البناء في جو من التعاون.

أهداف التعلم

تقوم القيادة الشاملة والتي تشرك الجميع والأفقية على القدرة على تطبيق استراتيجيات قيادة محددة أبرزها *التواصل والإصغاء والتوصل إلى إجماع وخلق معنى مشترك وتنمية شراكات التعلم*. وسنتطرق إلى هذه الاستراتيجيات وإلى سواها في جلسات ورش العمل التالية. ويمكنك في أي مرحلة من مراحل ورشة العمل أن تناقشي معنى هذه المفاهيم وجدواها بالتفصيل.

التواصل: التواصل الفعال منطلق أي عملية قيادية. ويجب أن تكون القاندات ماهرات في نقل أفكارهن وغاياتهن للآخرين. فالقائدة الجيدة هي تلك التي تجيد المراقبة والإصغاء والتعبير والتواصل. لذا، سوف تركز جلسات ورش العمل على تعزيز مهارات التواصل. وتركز الجلسات الأولى على مهارات التواصل الذاتية والشخصية بينما تتطرق الجلسات الأخيرة إلى التواصل ضمن الفرق وبين المؤسسات.

الإصغاء: يتعزز موقع القاندات من خلال الإصغاء إلى وجهات نظر الآخرين وأهدافهم. فالإصغاء لا يقتصر على الاستماع إلى ما تقوله مشرفة أو زميلة أو منافسة بل يشمل أيضاً

تقدير اقتراحاتهن وآراءهن والثناء عليها. والمستمعة الجيدة هي، كالقائدة الجيدة، من تتعلم مما تسمع.

التوصل إلى إجماع: إن التوصل إلى إجماع ركيزة مهمة من ركائز عملية اتخاذ القرارات في أي قيادة ناجحة. فمن خلال الحوار، يفهم الأفراد ضمن المجموعات والفرق أو المنظمات الأكبر حجماً النقاط التي يلقون حولها. وتتم على أساسها صياغة القرارات استناداً إلى فهم متبادل للآراء والإمكانات. بينما يعدل الفريق عن اتخاذ أي خطوات بشأن النقاط التي لا زالت الآراء مختلفة حولها. ومع أن التوصل إلى إجماع قد يبدو أحياناً محبطاً ومضيقاً للوقت، فإنه يؤدي إلى قرارات متفق عليها تنال دعم الجميع وتقيدهم بها.

خلق معنى مشترك: لا شك أن خلق معنى مشترك مفيد للمجموعات الصغرى والمؤسسات الكبرى. ويمكن من خلال الحوار والتوصل إلى الإجماع وتشاطر التجارب التوصل إلى مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية التي يشارك كل فرد إلى حد ما في صياغتها ويكون لكل منهم مصلحة فيها. ويشكل المعنى المشترك مقاربة تكيفية ومرنة لتحديد الغايات على ضوء تكوين المجموعة ومع مرور الزمن. وعندما تخلق المجموعة معنى مشتركاً، يعمل كل فرد من أفرادها في إطار يشتركون جميعاً في ملكيته وفي تحمل المسؤولية فيه.

تطوير شراكات للتعلم: تعكس نتيجة الشراكة طريقة تفكير المشاركات فيها وأنشطتهن. فالمؤسسة التي ينقذ الأعضاء فيها التوجيهات بفعالية وجدوى لا تعود شراكة للتعلم إذا لم تتساءل المشاركات عن جدوى أنشطتهن وإذا لم يقمن قدرتهن على التحسين أو تشاطرن الدروس التي تعلمنها. مما يعني أن تطوير شراكة للتعلم هي مقاربة موجهة إلى الداخل للتعلم الجماعي في سبيل تنمية المؤسسة. وهي تقوم على الإدراك الذاتي والتفكير الذاتي إلى جانب الإدراك الجماعي والتفكير الجماعي بالنسبة إلى الأفراد الذين أخذوا على عاتقهم تحقيق أهداف الشراكة وتنفيذ الأنشطة ذات الصلة. فيؤدي تفاعل المشاركات في شراكة التعلم إلى التفكير والتقييم والمعرفة التي تعزز أو تسرع بدورها بلوغ أهداف الشراكة. وتخلق شراكات التعلم محيط عمل دينامي يشارك فيه الجميع وذات مردود عالٍ

يكتسب فيه الجميع المعرفة من خلال التعلم لتنمية القدرات الشخصية والقدرة على العمل ضمن شراكة.⁹ TP

دور الميسرة

الميسرة الناجحة هي تلك التي تستمع وتتعلم في موازاة المشاركات في ورشة العمل. ويقضي دورك بأن تنظمي الاجتماعات وتوجهي المشاركات في مختلف مراحل التمارين. ولا حاجة لأن تكوني خبيرة في القيادة أو أن تملكي الجواب على جميع الأسئلة. فالنقاشات الناجحة ستؤدي إلى مشاركة جميع المجموعات العضوة.

إدارة الحديث: قد ترغبين أحياناً في توجيه حديث المجموعة باتجاه جديد من خلال البحث العقلاني. لكن مهمتك لا تقضي بأن توجهي نتيجة الحديث فقط بل أن تحدد مساره أيضاً، شرط أن تتذكر دائماً أنه ما من آراء صحيحة أو صالحة أكثر من سواها. فتكسبين بالتالي مشاركة الجميع في عملية التعلم وتشاطر المعرفة. والميسرة الجيدة هي تلك التي تنجح في خلق محيط ماثق به وحيادي يشعر فيه الجميع بالأمان للتعبير بصديق عن آرائهم من دون أن يخشوا التقييم أو النقد. ويكون ذلك بمساعدة المشاركات على الشعور بالراحة الكافية ليعارضن آراء الآخرين بشكل عقلاني وباحترام متبادل. لا تقلقي إذا تخللت فترات صمت طويلة التعليق والآخر. فهي تعطي المشاركات فسحة قصيرة للتفكير واكتساب الثقة اللازمة للتكلم لاحقاً.

تحفيز الحوار: طرحت في مختلف جلسات ورش العمل في هذا الدليل مجموعة من الأسئلة لتحفيز الحوار والنقاش. وهذه الأسئلة ليست مجرد إرشادات لقيادة المجموعة إلى استكشاف مواضيع قيادية مختلفة. وطالما أن المجموعة تشارك في حوارات قيمة ومجدية، لا تترددي في ترك الحديث يتخذ منحاه الطبيعي ولو شد قليلاً عن الأسئلة المطروحة. وقد

تلجئين إلى طرق مختلفة لإعداد التمارين وآليات طرح الأسئلة خلافاً لما هو مبين في هذا الدليل (للمزيد من الاقتراحات، راجعي الملحق أ). إذا لاحظت وجود مشاركات خجولات أو لا يتمتعن ربما بالشجاعة الكافية للتكلم، حاولي أن تعرضي وجهة نظرك وأن تسالي إحداهن التعليق عليها. وطالما أنك متنبهة لاحتياجات كل من المشاركات واحتياجات المجموعة ككل، وطالما أنك تشاركينهن مسؤولية التعلم، إنما تساهمين بذلك في التيسير الفعال.

الالتزام بجدول الأعمال: باستطاعة الميسرة أحياناً توجيه النقاش بشكل أفضل إذا ما التزمت بالوقت وذكرت المجموعة بجدول أعمال الجلسة. ورغم تفاوت حجم المجموعات المشاركة في ورش العمل، من المفيد دائماً تشجيع المشاركات على الإدلاء بتعليقات مقتضبة قدر الإمكان والحوول دون استحواذ مشاركة واحدة أو قلة من المشاركات على الحديث؛ لا سيما في التمارين القائمة على مداخلات جميع المشاركات وسردهن للقصص. ولعل الطريقة الدبلوماسية المثلى لتذكير المشاركات بضرورة الالتزام بالنقاط ذات الصلة بموضوع النقاش عند الإدلاء بملاحظاتهن، هي عبر توجيه اقتراحاتك وتوجيهاتك للمجموعة ككل عوضاً عن التوجه بالكلام إلى شخص واحد. ولا تترددي أيضاً في تشجيع المشاركات على الاستماع لما يقوله الآخرون والاستناد إلى التعليقات السابقة.

تشاطر المسؤولية: مع أنك المسؤولة عن توجيه كل جلسة من جلسات ورشة العمل حتى النهاية، لا حاجة إلى أن تهتمي بكل نشاط وأن تيسري كل نقاش. فتشاطر المسؤولية يمكن، لا بل يجب، أن يتم من ضمن عملية تنظيم جلسات ورشة العمل. يكفي مثلاً أن تشجعي المشاركات على التطوع لتدوين رؤوس الأقلام نيابة عن المجموعة أو تلاوة توجيهات أو مقاطع سرد واردة في الدليل و/أو تيسير النقاشات. ومن شأن طمأنة إحدى المشاركات كي لا تقلق بشأن الأخطاء الإملائية وهي تدون رؤوس الأقلام أو بشأن لفظها وهي تقرأ بصوت عالٍ أن يساهم إلى حد كبير في إشعارها بالارتياح وفي تشجيع الأخريات على التطوع.

المشاركة: يعود لك وحدك قرار المشاركة في النقاشات. لكن تذكر دائماً أن المشاركات قد يعلقن أهمية أكبر على آرائك واقتراحاتك بما أنك توليت تنظيم كل من الجلسات و"تمسكين بزمام الأمور" إلى حد ما. لذا من الضروري أن تكون مداخلاتك

⁹ للمزيد من المعلومات، راجع بيتر سانج، آرت كلاينر، شارلوت روبرتس، ريتشارد روس، وبرايان سميث، *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (كتاب الانضباط الخامس: استراتيجيات وأدوات لبناء منظمة تعلم)، نيو يورك: كورينسي دويلد، 1994

قصيرة وأن تشددي، عندما تدلين برأي ما، على أنه يعبر عن وجهة نظرك الخاصة وليس عن وجهة النظر الوحيدة. TP¹⁰PT

الاستمتاع: لا تنسي أنك تشاركون أيضاً في ورشة العمل لاكتساب المزيد من المعرفة ولتمضية وقت ممتع. فاستمتعي بوقتك!

دور المشاركات

تحضر المشاركات ورش العمل لأسباب مختلفة حاملات معهن مجموعة واسعة من المفاهيم المسبقة والتوقعات حول ما ينتظرهن. ومهما كان مستوى خبرتهن أو مكانتهن المهنية، تلعب المشاركات دور التلميذ والأستاذ في آن من خلال التعلم وتشاطر المعرفة. وتزيد نسبة نجاح جلسات ورش العمل عندما تصغي المشاركات بانتباه ويترحن الأسئلة ويناقشن الفرضيات. ويتعين على المشاركات المشاركة في النقاشات والتعاون في العمل ضمن الشراكات أو ضمن فرق موسعة وتقييم العملية وسير عمل الجلسات. وستستفيد في المقابل جميع المشاركات في ورشة العمل من خلال المساهمة في خلق جو من الثقة والاحترام في ورشة العمل.

إعداد الاجتماعات

من الضروري أن تستعدي قبل الحضور إلى الاجتماعات. راجعي/المرجع الذي سيتم العمل عليه كي تتأكدي من أنك فهمت الأهداف المبينة في الدليل وأهدافك الخاصة في ورشة العمل وفي كل جلسة على حدة. حددي بعدها المراجع والمواد التي ستحتاجين إليها وتأكدي من توفر ما يكفي من كل ما تحتاجين إليه. يمكن عقد الجلسات في مكتب أو منشأة عامة أو منزل خاص أو في أي مكان **هادئ ومعزول**، تشعر فيه المشاركات بالراحة.

يمكن أن تطلبي من المشاركات أن يحضرن معهن **أقلاماً وأوراقاً** أو قد تزوديهن أنت بها. ويمكنك إحضار طبشور للكتابة على اللوح أو أقلام خاصة للكتابة على الأوراق بحسب

الغرفة التي تجري فيها ورشة العمل والقرطاسية المتوفرة فيها. وأحضري معك أيضاً أوراقاً كبيرة وشريطاً لاصقاً أو مسامير لتعليقها على الجدران. ويمكن استعمال اللوح أو ألواح عرض أو الأوراق لتدوين رؤوس الأقلام أمام المجموعة بحيث تتضح أمامهن أفكارهن ومفاهيمهن طوال الجلسة. ومن المفيد جداً تدوين النقاط الأساسية في النقاش على ورقة تحتفظين بها كمرجع للعودة في وقت لاحق إلى أفكار المجموعة خلال جلسات لاحقة.

تتطلب بعض التمارين الواردة في هذا الدليل تقسيم المجموعة إلى عدة فرق لتأدية نشاط معين. وفي حال لم تكن كل مشاركة تملك نسخة عن الدليل، يمكنك تزويدهن بنسخة عن **التوجيهات**؛ أو أن تدوين التوجيهات بأحرف كبيرة على ورقة تعلقينها على الجدار بحيث يراها الجميع.

تدوم معظم الجلسات ساعتين ونصف الساعة إلى ثلاث ساعات تقريباً. ويمكنك تقديم بعض **الشراب أو الوجبات الخفيفة** للمشاركات كي يشعرن بالارتياح. أو اسألي من يرغب منهن إحضار وجبات سريعة. فالقرار يعود لك لاختيار ما ترينه الأنسب. أما إذا لم تكوني واثقة مما تفضله أو تتوقعه المشاركات، فاستوضحي الأمر منهن منذ الجلسة الأولى. والأهم أن تخططي مسبقاً بحيث تكونين على اطلاع تام على الاحتياجات وعلى سير الجلسات.

بعض ما قد تحتاجين إليه

- أقلام و/أو أقلام رصاص
- أوراق
- أوراق كبيرة لتدوين النقاط الأساسية
- شريط لاصق أو مسامير
- لوح عرض
- أقلام تعليم ملونة
- طبشور
- نسخ عن التوجيهات
- ساعة واضحة ذات عقرب للدقائق
- شراب ووجبات خفيفة للاستراحة
- فناجين وصحون ومناديل

¹⁰ للاطلاع على لائحة وافية بما هو التسهيل وما ليس عليه، راجعي "القسم 1: تسهيل التعلم" في *In Our Own Words (بعبارةنا الخاصة)*، لنانسي فلاورز، بيشدا: معهد الأخوة العالمية، 1999.

الجلسة الأولى في ورشة العمل

عندما تصلين

إحضري قبل موعد بدء الجلسة الأولى بقليل كي يتسنى لك الوقت الكافي للتحقق من إعداد الغرفة بالشكل المطلوب. تأكدي من وجود ما يكفي من النور والحرارة و/أو الهواء العذب. وتحققي من تنسيق المقاعد بالشكل الصحيح. ويكون عادة الجلوس ضمن حلقة أفضل طريقة لتنظيم النقاش مع أنه غير ملزم. مما يعطي الجميع نفس الرؤية لسائر المجموعة وأفضل فرصة للمشاركة لتراهن الأخريات ويصغين إليهن.

عندما تصل المشاركات

رحّبي بالمشاركات عندما يبدأن بالوصول. وهذا مهم جداً لا سيما إذا لم يكن يعرفن بعضهن البعض. وإذا لم يكن يعرفنك بعد، عرّقي عن نفسك واشرحي لهن أنك منسقة ورشة العمل. وفي حال توفر وجبات خفيفة، أدعهن إلى تناول البعض منها ثم الجلوس قرب مشاركة أخرى والتعريف عن أنفسهن.

التعارف: عندما يصل الجميع، من الجيد استعراض المشاركات الحاضرات في المجموعة والطلب إليهن التعريف عن أنفسهن رسمياً. أما إذا كانت المشاركات يعرفن بعضهن، فاستعيني عن ذلك بالطلب إليهن التحدث بإيجاز عن سبب مشاركتهن في ورشة العمل والأمال التي يعلقنها عليها. وعليك أن تشاركي أنت أيضاً في هذه التمارين الأولية، ما يساعد المجموعة على التعارف والشعور بالارتياح لتبادل الأحاديث.

الشرح: استهلي الجلسة الأولى بتعريف المشاركات على المواضيع التي ستتم مناقشتها وتعلمها خلال ورشة العمل والإطار المرجع لكل جلسة (راجع أدناه). قد يكون من المفيد أيضاً تحديد أهداف التعلم التي تمت مناقشتها آنفاً: *التواصل والإصغاء والتوصل إلى إجماع وخلق معنى مشترك وتنمية شراكات التعلم*. وإلا، اسألي المجموعة عن معنى هذه المفاهيم. كما يمكنك:

- الإشارة إلى أن كل جلسة من جلسات ورشة العمل ستدوم ساعتين ونصف الساعة إلى ثلاث ساعات تقريباً.

- وصف البنية العامة النموذجية للجلسة بما في ذلك فترات الاستراحة.
- شرح الحاجة إلى متطوعات لتدوين رؤوس الأقلام والتذكير باحترام الجدول الزمني وتلاوة مقاطع من الدليل وتيسير النقاش وأنشطة أخرى.

بنية الجلسات: تقسم الجلسات في هذا الدليل إلى ثلاث فئات: التنمية الذاتية من أجل القيادة (القسم 1)؛ التواصل مع الآخرين (القسم 2)؛ إقامة شراكات للتعلم (القسم 3). وتنتقل الجلسات حول القيادة من التنمية الشخصية إلى تنمية المجموعة أو الفريق فتعزز القيادة الصالحة على المستوى المؤسسي. وتستهل كل جلسة بمقدمة وشرح موجزين لأهداف الجلسات. ومن المفيد أحياناً افتتاح الجلسة الأولى بتلاوة مقدمة القسم 1 أو إعادة صياغتها. ولا تنسي بعد ذلك أن تفسحي المجال للأسئلة.

الإطار العام للجلسات

تعتمد كل الجلسات نفس البنية الأساسية مع أنها لا تتضمن جميعاً نفس الأنشطة. وقد تتألف الجلسات، بحسب هدف كل منها، من العناصر التالية:

الاقتباس من المقدمة: يرد على الصفحة المقابلة لكل جلسة اقتباس من المقدمة بعنوان "مقومات القيادة". وتعطي هذه الاقتباسات فكرة أولية عن كل جلسة ويمكن اعتمادها كمرجع للفصل حول "مقومات القيادة" كمحفز للنقاش.

أهداف الجلسة: تبدأ كل جلسة بتحديد أهداف واضحة تساعد المشاركات على فهم الهدف الكامن وراء تمارين الجلسات والأسئلة التي تطرح فيها وتساعد على قيادة النقاشات حول السير الذاتية والقصص. ويعود لك وحدك أن تقرر تلاوة أهداف الجلسة على المجموعة في بداية الجلسة أو في نهايتها أو ألا تتلونها إطلاقاً.

قبل أن تبدأي: سوف تجدين في الجلسات 1 و9 و12 جداول تتضمن توجيهات إضافية للميسرات. وهي كناية عن توصيات ومذكرات مفيدة لمواكبة الميسرات في بداية كل ورشة عمل ومنتصفها ونهايتها.

اقتراحات للتيسير: تتضمن كل جلسة بعض الاقتراحات للتيسير فيها وصف للتمرين أو التمارين خلال الجلسة والغاية من الأسئلة المطروحة. كما تجدين المزيد من المعلومات حول مناهج وتقنيات التيسير في جداول منفصلة قبل النص الخاص بكل جلسة مباشرة. كما تحدد هذه الجداول مراجع في الملحق ب للمزيد من المعلومات.

التمرين: تتضمن كل جلسة تمريناً أو تمرينين يشارك فيهما جميع أعضاء المجموعة معاً أو ضمن فرق. والهدف من التمارين التأكيد على بعض استراتيجيات القيادة والتواصل. و يمكنك تكييف أو تعديل بينية التمارين استناداً إلى تكوين المجموعة وإلى تقديرك الخاص لاحتياجات المشاركات. ونظراً إلى اختلاف المقاربة المتبعة من قبل كل مجموعة للمراجع الواردة في هذا الدليل، من الضروري جداً أن تتحلى بالمرونة وأن تستجيبى لما هو الأفضل بالنسبة إلى كل مجموعة. وتلي كل تمرين مجموعة من الأسئلة للنقاش.

الأسئلة للنقاش: صممت الأسئلة للنقاش بشكل يوضح أفكار المشاركات حول مواضيع معينة. ويرتكز كل سؤال على السؤال السابق لتوجيه الحديث إلى الأمام. إذا كانت هذه المرة الأولى التي تتولين فيها تنسيق ورشة عمل حول القيادة، يستحسن عندها اتباع نفس تسلسل الأسئلة المبين في الدليل، أقله في الجلسات الأولى. أما في الجلسات اللاحقة أو حتى في ورش العمل المستقبلية، فقد تجدين أن طرح أسئلة أخرى أو إضافية أجدى نفعاً ربما. القرار يعود لك وحدك. ويمكنك أيضاً الاستعانة بمتطوعة لتيسير النقاش يكون لها تصورهما الخاص حول كيفية توجيه الحديث. علماً أن ليست هناك أسئلة صحيحة أو مناسبة لإدارة النقاشات باستثناء ضرورة المحافظة على الحيوية فيها واستثارة اهتمام المشاركات كي يستفدن منها.

أسئلة للمجموعة: تطرح الأسئلة للمجموعة على جميع المشاركات. والهدف طبعاً هو التوصل إلى فكرة شاملة عن كافة الآراء والتجارب ضمن المجموعة بشأن موضوع النقاش. ومع أن هذا النوع من البحث يكون أفيد بمشاركة الجميع، فلا بد من الإشارة إلى إمكانية عدم التكلم لمن لا يرغب في ذلك. والأسباب في رفض الكلام عديدة ولا بد من احترامها. لكن إذا لاحظت أن إحدى أعضاء المجموعة نادراً ما تشارك في الحديث وتتردد في المشاركة في الأنشطة، حاولي مناقشة الموضوع معها على انفراد. وتأكدي من أن تشعر أن أفكارها قيمة وأن المشاركة في ورشة العمل ستكسبها خبرة إضافية. وإلا،

حاولي أن تفهمي السبب وأن تري ما إذا كان باستطاعتك أو باستطاعة الجلسات تلبية احتياجاتها بشكل أفضل. لكن لا يجدر إطلاقاً إجبار أي مشاركة على متابعة الجلسات إذا لم تكن تشعر أنها تستمتع بها أو تستفيد منها.

النشاط الجماعي: تتضمن عدة جلسات أنشطة جماعية. وهي تختلف عن التمارين نظراً إلى مشاركة المجموعة ككل في اتخاذ قرارات جماعية موحدة. وتهدف هذه الأنشطة إلى تنمية مهارات التواصل والإصغاء والتوصل إلى إجماع والتفاوض وشراكات التعلم في منظمة ما. وقد يشعر البعض بارتياح أكبر للعمل ضمن مجموعة منه إفرادياً أو ضمن فرق صغيرة. بينما يفضل البعض الآخر التمارين الجماعية. وتلعب الميسرة في الأنشطة الجماعية دوراً بارزاً لمساعدة المجموعة على العمل معاً لحل المشكلة. تذكري أن مشاركات أخريات قد تتطوعن لتيسير النقاشات خلال الأنشطة الجماعية. عليك في هذه الحالة أن تشاركي في النشاط الجماعي كعضوة في المجموعة.

الملاحظات: تتمحور الأسئلة على شكل ملاحظات حول عمليات التعلم وآلياته خلال الجلسات. وهي تعطي المشاركات فرصة للتعبير عن آرائهن حول التمارين وتساعد الميسرة على تحديد نوع التمارين الأمثل للمجموعة.

أسئلة تقييم ورشة العمل: يتم تقييم ورشة العمل على ثلاث مراحل – في الجلسات الأولى والسابعة والأخيرة. وتكرر نفس أنواع الأسئلة حول توقعات المشاركات ورأيهن في سير الجلسات وبنيتها ومضمونها. ومن شأن عمليات التقييم هذه أن تساعدك كميسرة و/أو منسقة على تحديد توقعات المشاركات وسبل تلبية تلك التوقعات. قد يتعين أحياناً إيضاح نطاق ورشة العمل تجنباً لأي سوء فهم حول المواضيع التي ستعالجها الجلسات. ولا بدّ خلال التقييم من أن تذكري الحضور بأن مسؤوليتك تقضي بالإصغاء وتدوين رؤوس الأقلام ومحاولة أخذ اقتراحات المشاركات وتعليقاتهنّ بعين الاعتبار عند تنسيق الجلسات اللاحقة. إنّ اعتماد مقاربة منفتحة وفكاهية ومرنة خلال ورشة العمل سيساعدك بلا شك، كما سيساعد المشاركات أيضاً، على الاستفادة قدر الإمكان من عملية التقييم.

توجيهات للجلسة التالية: تجدين في ختام بعض الجلسات توجيهات للجلسة التالية. ولا يجب أن يكون "الفرض" مثقلاً بل أن يساعد المشاركات على الاستعداد للتمارين

والنقاشات في الجلسة التالية. لكن قرار إعطاء بعض التوجيهات أو عدم إعطائها يعود لك وحدك. فإذا قررت عدم إعطاء توجيهات، عليك تخصيص وقت إضافي لها في بداية الجلسة التالية.

اختتام ورشة العمل

قد تنتهي المشاركات ورشة العمل بحفل غير رسمي أو بنشاط جماعي آخر. ويمكنك في الجلسة التاسعة أو العاشرة أن تطلبي من المجموعة الإذلاء باقتراحات حول كيفية اختتام ورشة العمل. ولا بد من التخطيط مسبقاً بحيث لا تغادر المشاركات ورشة العمل وهنّ يشعرن بأن احتياجاتهنّ وتوقعاتهنّ لم تلق آذاناً صاغية. وقبل أن تغادر المشاركات الجلسة الختامية، أطلبي منهنّ ملء استمارة تقييم ورشة العمل الواردة في نهاية الدليل. وهي أداة مفيدة جداً لتعديل برامج ورش العمل اللاحقة وتحسينها. لكن لا بد أولاً من شرح الهدف من الاستمارة وطمأنه المشاركات حول سرية المعلومات التي سوف يدلين بها. ولا تنسي أن تجمعي الاستثمارات قبل أن تغادر المشاركات.

إلا أن تنمية المهارات القيادية مشروع طويل الأمد بحيث لا ينتهي تعزيز مهارات التواصل لدى المشاركات أو تكييفها أو صقلها مع اختتام ورشة العمل. وقد ترغب المشاركات أحياناً في عقد اجتماع أو جلسة متابعة بعد بضعة أشهر كي تتضح رؤيتهنّ حول ما تعلمنه وكيفية تطبيقه. وغالباً ما تنشأ صداقات خلال الجلسات فترحب المشاركات بأي فرصة للاجتماع معاً من جديد ولإقامة صداقات جديدة.

تتوقف الخطوات التالية على المشاركات في ورشة العمل.

جلسات ورشة العمل

القسم 1: تنمية الذات من أجل القيادة

غالباً ما لا تعبّر النساء عن أفكارهنّ أو أنها لا تلقى آذاناً صاغية حتى عندما تشارك النساء في النقاشات وفي اتخاذ القرارات. صحيح أن النساء قد يشاركن على مستوى المجتمع المحلي أو في اجتماعات الموظفين أو اللقاءات العائلية، لكنهنّ يبقين بعيدات عن الأضواء. فما السبب؟ الأسباب عديدة طبعاً منها الثقافي والتاريخي والشخصي. علماً أنّ بعض النساء يتمتعن بموهبة طبيعية للتعبير عن أفكارهنّ وعرض وجهات نظرهنّ وضمان الأخذ بأرائهنّ. لذا بالإمكان التعلم من هؤلاء النساء وانتقاء واختيار الصفات التي نطمح إليها. وتهدف التمارين الواردة في هذا القسم إلى النظر في خصائص التمكين وتحديد أدوات القيادة التي قد تفيد المشاركات الأفراد في ورش العمل. صحيح أنّ جميع المناقشات لن تعود بالنفع على جميع المشاركات. إلا أنه بالإمكان اختيار الصفات والتقنيات القيادية الأنسب لهنّ في أي ظرف من الظروف. كما يسعى هذا القسم إلى تمكين المشاركات من استكشاف استراتيجيات القيادة التي يرغبن فيها واكتشاف تلك الأفضل لهنّ.

أعدت تمارين التعلم في هذا القسم بحيث تمكّن المشاركات من مراقبة أنفسهنّ ضمن المجموعة ومراقبة تفاعلهنّ وتفاعل الآخرين وما يفعله الحوار أكثر أو ما يحد منه. ومع أنّ جميع المشاركات قد يطلبن أحياناً الحصول على إجابات من خلال الأسئلة الموجهة إلى المجموعة، بإمكان أي مشاركة، كما في جميع التمارين الواردة في هذا الدليل، عدم الإجابة إذا شعرت أن ليس لديها ما تقوله أو إذا لم تشأ أن تتكلم في حينه.

U الجلسة 1 **من هي القائدة؟**

أهداف الجلسة

- استعراض تعريفات القيادة ومواصفات القائدة الجيدة.
- توسيع آفاق المشاركات حول من هي القائدة ومن أهل لأن تكون قائدة؟
- مناقشة منهجية التعلم في ورشة العمل ونقدها.
- مشاطرة المشاركات توقعاتهن وغاياتهن في ورشة العمل في الجلسات الإحدى عشرة التالية.

قبل أن تبدأي: يعطي القسم حول "التواصل في إطار ورش العمل" في هذا الدليل بعض الأفكار حول ما يمكن القيام به عندما تصلين إلى أول جلسة من جلسات ورشة العمل وعندما تصل المشاركات والقرطاسية التي قد تحتاجين إليها خلال ورشة العمل. ويقضي دورك كميسرة فاعلة بتوجيه الحديث وتحفيز النقاش واحترام جدول الأعمال وتشاطر المسؤوليات مع المشاركات والمشاركة في النقاش. والأهم أن تستمتعي وألا تنسي أنك تشاركين بدورك في ورشة العمل لاكتساب المزيد من المعرفة وتمضية وقت ممتع.

اقتراحات للتيسير

إقراي بصوت عالٍ القصة التالية التي ترويها أسما خاضر. ثم ناقشي التعريف الذي تعطيه للقائدة وللمواصفات القيادية. قد تساعدك الأسئلة التالية على توجيه النقاش ضمن المجموعة. وقد تتولى إحدى المشاركات – المنسقة أو متطوعة – تدوين النقاط الأساسية على لوح أو على لوح عرض.

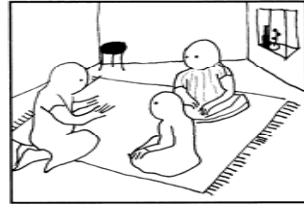
إن استعمال طريقة سؤال – جواب تعطي نتائج جيدة في هذا التمرين ويمكن للميسرة أن تطرح أسئلة إضافية عامة ومفتوحة لإتمام أسئلة النقاش التي تأتي بعد النص. أنظري الملحق ب للتوسع أكثر في هذه التقنية.

علينا كي نتوصل إلى السلوك القيادي الصحيح في مجتمعات التعلم أن نتعلم كيف نواجه الصعاب ونتخطى العقبات. فالشجاعة والصبر والتفاني والمثابرة هي بعض الصفات اللازمة لأي قائد ناجح.

من "مقومات القيادة"

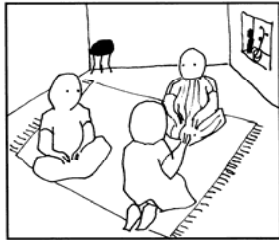
نألفها من قبل. علينا اتباع مثل هؤلاء الأشخاص ومحاولة خدمة مجتمعاتنا "PT¹¹ TP"

أسما خاضر، محامية وناشطة في مجال حقوق الإنسان ورئيسة اتحاد النساء الأردنيات سابقاً وقد ترأست عدة حملات للقضاء على جرائم الشرف والعنف ضد النساء والفتيات في الأردن.



أسئلة للنقاش

- كيف تعرّف أسما خاضر القيادة؟
- ما الصفات والمهارات التي تملكها وتجعل منها قائدة؟
- كيف أصبحت أسما خاضر قائدة؟ هل تنبع قيادتها من مواصفات شخصية؟ أم من تجاربها؟ أم من الإثنتين معاً؟ هل من عوامل مؤثرة أخرى؟
- ما الذي دفع الوالدة إلى زيارة مكتب أسما خاضر؟ ما الدور الذي لعبته هذه المرأة في حياة أسما خاضر؟
- هل أسما خاضر القائدة الوحيدة في هذه القصة؟ لم ولم لا؟
- هل يمكن للقائدة أن تكون أيضاً تابعة؟ كيف؟



أسئلة للمجموعة

امرأة واحدة قادرة على التأثير أسما خاضر: ناشطة في مجال حقوق الإنسان

"لست واثقة من أنني قائدة، لكنني أعرف أنه يتعين عليّ، كي أصبح قائدة، أن أنتبه للحاجة الماسة إلى معالجة مشكلة معينة – وأن أشعر بالحاجة إلى ملء فراغ ما من خلال إطلاق أنشطة وحملات وبرامج تركز على مواضيع محددة. إذا كان الناس في مجتمعك المحلي يؤمنون حقاً أنك تلبين حاجة معينة، فهم سيدعمونك بلا شك وسيتعرفون لك بموقعك القيادي. ويكفي أن يثق بك الناس كي يطلبون منك مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

قبل عشرين سنة تقريباً، حضرت شابة خائفة وبائسة إلى مكتبي طلباً للنجدة. وراحت تروي لي كيف أقدم زوجها على قتل ابنتهما البالغة الخامسة عشر من العمر لأنها حملت إثر تعرضها للاغتصاب. ولم يحكم عليه إلا بستة أشهر سجن على اعتبار أنه قتل ابنته صوتاً لشرف العائلة. لكن إكراماً لذكرى ابنتها، أفصحت لي المرأة عن الحقيقة وهي أنّ زوجها كان في الواقع المغتصب وأنه ربما أقدم على قتل ابنتهما بعدما بدأ الحمل يظهر عليها. لكن المحكمة أمنت بما قاله الزوج من دون أن تكلف نفسها عناء التحقيق في الجريمة.

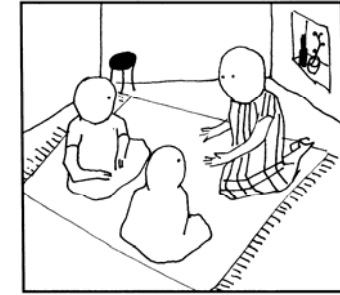
ومع أنّ هذه المرأة لم تأت سوى مرة واحدة إلى مكتبي، فقد تعلمت بفضلها الكثير عن معاناة النساء والفتيات بسبب عددٍ من القوانين. وأدركت أنني لن أكون محامية ناجحة ما لم أبذل قصارى جهدي لتغيير تلك القوانين التي تؤمن الغطاء وتعاقب حتى مرتكبي الجرائم ضد النساء. لقد دفعتني هذه المرأة إلى معالجة مشكلة لم يكن باستطاعتي التغاضي عنها، ألا وهي جرائم الشرف.

هكذا أصبحت إحدى قادة حملة القضاء على جرائم الشرف. لكنني أرى أنّ هذه المرأة التي وضعت ثقها فيّ وتحلت بالشجاعة الكافية كي تحضر إلى مكتبي وتطلعني على الحقيقة، إنما هي القائدة الفعلية. فقد تخطت خوفها لتعرض لجريمة اقترن فيها زوجها وتطلب مساعدتي. يتحدثنا أشخاص مثلها كل يوم للنظر في قضايا لم

¹¹ استناداً إلى مقابلة مصوّرة أجرتها الشراكة النسائية للتعليم مع أسما خاضر في 1 حزيران/يونيو 2000.

- أطلبي من كل مشاركة إعطاء تعريفها الخاص بالقيادة؛ ومواصفات القائدة بشكل سريع وموجز.

ملاحظات



- كيف شعرت عندما سُئلت كل مشاركة في المجموعة عن رأيها؟ هل شعرت بالارتياح في التعبير عن رأيك على هذا النحو؟
- هل فاجأك أي شيء سمعته؟
- هل ساعد تدوين الملاحظات خلال النقاش أم عرقله؟
- لو كنت تتولين اليوم تيسير هذا النقاش، كيف كنت لتشجعي مشاركة الجميع في المجموعة؟

أسئلة لتقييم ورشة العمل

تتولى الميسرة أو متطوعة تدوين رؤوس الأقلام على اللوح أو على لوح عرض خلال المناقشة الجماعية التالية.

- ما الذي ترغبين في تحقيقه في نهاية الجلسات الإثنيتي عشرة من ورشة العمل هذه؟
- هل من أسئلة أو استيضاحات حول بينية الجلسات؟
- هل تجدن عادة صعوبة أو سهولة في المشاركة في النقاشات الجماعية؟ هل من طرق تساعد من خلالها الميسرة أو مشاركات أخريات سائر المجموعة على الشعور بثقة أكبر للتكلم؟
- ما هي المواضيع القيادية المحددة التي ترغبين في إثارتها في الجلسات الإثنيتي عشرة التالية؟

اقتراح: يمكنك أن تطلبي من المشاركات إعطاء إجابات خطياً أو أن تقومي أنت بتدوين الإجابات على لوح عرض. على أن تُعاد الأجوبة إلى المشاركات عند تقييم ورشة العمل في ختام الجلسات الإثنيتي عشرة كي يدركن مدى التحول في مفهومهن للقيادة على مرّ الجلسات.

توجيهات للجلسة التالية

اختاري، في الأسبوع التالي، شخصية نسائية تعتبرينها قائدة. قد تكون قائدة تقليدية كمسؤولة سياسية أو شخصاً عادياً – امرأة عانت من مشكلة أساسية في حياتها أو في مجتمعها المحلي وحاولت إيجاد حلّ لها. أي قد تكون، بعبارة أخرى، تلك القائدة "غير التقليدية" فرداً من أفراد عائلتك أو إحدى صديقاتك. أعدّي ملخصاً (3 إلى 5 دقائق) تروين فيه للمجموعة قصة تلك القائدة في الجلسة التالية. ركزي على التحديات التي واجهتها وعلى الصفات والمهارات التي أبرزتها خلال معالجتها للمشاكل.

القيادة هي:

شاملة جندرياً: يصبح الرجال والنساء في أمثل الحالات شركاء في تحديد الأهداف والسعي إليها وتحقيقها بما يعود بالفائدة على الجميع.

تواصلية: بإمكان كل منا المساهمة بشكل من الأشكال وتصبح كل مساهمة عندها مناسبة للقيادة.

هادفة: يعني تحديد هدف معين وصياغته الخوض في عملية التعلم. كما يعني أيضاً المشاركة في ممارسة القوة.

ديمقراطية وعادلة: تحترم المشاركات ويقدرن بعضهن البعض ككائنات بشرية كاملة في المجتمع التواصلي الذي يشارك فيه الجميع.

مرهونة بالوسائل: إنّ مبدأ "الغاية لا تبرر الوسيلة" أشهر من نار على علم في أصول التصرف الأخلاقي في العالم. مما يعني أنّ من يتمتعون بقيم أخلاقية لا يلجأون إلى وسائل غير أخلاقية لتحقيق الأهداف مهما كانت مهمة أو ملحة.

من "مقومات القيادة"

الجلسة 2 كيف أكون قائدة في حياتي الخاصة؟

أهداف الجلسة

- استكشاف الحالات أو الأحداث التي تبرز فيها القيادة.
- البحث في أخلاقيات القيادة الجيدة والصفات التي تظهر نزاهة القائد.
- النظر في معنى الجندر والجنسين في أنماط القيادة وأهداف القائدات. فالتحدث عن الجنسين يتوقف بالنسبة إلى الكثيرين عند التمييز البيولوجي بين الإناث والذكور، بينما يختصّ الجندر بالموصفات السلوكية والثقافية والنفسية الراسخة في المجتمع والملازمة للنساء والرجال.
- تبادل المعارف حول الحالات التي مارست فيها المشاركات أنفسهنّ القيادة وكيف تمّ ذلك.

اقتراحات للتيسير

في نهاية الجلسة 1، طلب منك أن تختاري امرأة تعتبرينها قائدة. على كل مشاركة في هذه الجلسة تلاوة قصة عن قائدة تعجبها. قد تكون القائدات تقليديات كمسؤولات سياسيات أو نساء من الحياة اليومية – من أفراد الأسرة أو الصديقات أو الزميلات. ركزي على التحديات التي واجهتها وعلى الصفات والمهارات التي أبرزتها خلال معالجتها للمشاكل. فلنكن القصص قصيرة كي يبقى ما يكفي من الوقت لأسئلة النقاش التي تلي تمرين "نماذج لأدوار قيادية".

في التمرين الثاني، "هل من تأثير للجندر؟"، يدور حديثان متشابهان تقريباً؛ الأول بين أربع نساء والثاني بين أربعة رجال. والهدف من هذا التمرين مقارنة إجابات المشاركات وتقييم مدى تأثير الجندر على تصورهنّ للقوة والقيادة داخل الأسر والمجتمعات المحلية.

شبكات الدعم للقائدات	صفات القائدات ومهاراتهنّ

تمرين: نماذج أدوار قيادية

خصصي ساعة تقريباً لهذا التمرين.

اطرحي الأسئلة التالية عند انتهاء المشاركات من تلاوة القصص حول القائدات المعجبات بهنّ:

- هل من مواضيع أو ظروف أو حالات متشابهة تكررت في عدة قصص؟ أي نوع من الأحداث دفعت النساء إلى التحرك؟
- ما الصفات والمهارات القيادية المشتركة بين العديد من النساء؟
- هل برزت الصفات القيادية بسبب التحديات التي واجهتها النساء؟ أم أنها كانت موجودة أصلاً لدى تلك النساء؟
- ما كان دور شبكات ومنظمات ومؤسسات و/أو أفراد الدعم في مساعدة القائدات على تحقيق أهدافهنّ؟
- هل تذكرين رهاناً واجهته في حياتك؟ ما الصفات والمهارات التي استعنت بها لمواجهة ذلك الرهان؟ ما الدور الذي لعبته شبكات الدعم في مساعدتك على مواجهة ذلك الرهان؟ ما الخطوات التي اتبعتها؟
- هل يجب تبرير كل الخطوات التي تتخذينها لحل مشكلة شخصية أو اجتماعية؟ هل يجب أن تعكس الخطوات التي تتخذها القائدات مجموعة من "القيم العليا" أم أنّ تبرير المشكلة كافٍ؟
- ما الموصفات القيادية التي تملكينها برأيك؟ ما هي الموصفات القيادية الإضافية التي تتمنين لو تملكينها؟
- هل من قيود عائلية أو توقعات مجتمعية محلية تحول دون تحقيق كامل طاقتك القيادية؟
- ما هي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجئين إليها للتحرّر من هذه التوقعات؟
- ما هي الخطوات التي قد تتخذينها لتشجعي نفسك أو النساء الأخريات (صديقات، زميلات، أفراد العائلة) على تنمية الموصفات القيادية؟
- هل تشعرين بمسؤولية شخصية حيال معالجة أي مشاكل اجتماعية معينة؟
- هل تعتبرين نفسك قائدة؟ لم أو لم لا؟
- هل يعتبرك الآخرون قائدة؟

تذكرني في الأسبوع القادم الموصفات القيادية التي ترغبين في تنميتها وحاولي تطبيقها مرة واحدة على الأقل.

تمرين: هل من تأثير للجندر؟

خصصي خمساً وأربعين دقيقة تقريباً لهذا التمرين.

أطلب من متطوعات في المجموعة قراءة إحدى الأدوار الخمس في المشهدين التاليين. ثم ناقشي معنى الجندر في حديث الشخصيات وكيف يحدد النظرة إلى مكانة الشخصيات الاجتماعية ونزاهتها وقوتها. وقد تساعد الأسئلة التالية على توجيه النقاش ضمن المجموعة.

المشهد 1

الشخصيات: ألاماز، إنصاف، لينا، فرح والراوي.

الراوي: إنه بعد ظهر يوم دافئ في الأسبوع. استطلت أربع نساء معاً تحت شجرة. إنصاف هي الأكبر سناً. وهي تحتفل اليوم بعيدها الستين وتزورها ابنة أختها لينا. أما فرح فتعمل في محل السمانة الذي تملكه إنصاف وألاماز ناشطة سياسية، انتخبت مؤخراً عضواً في المجلس البلدي وهي صديقة فرح. تتناول النساء وجبة طعامهن ويتبادلن الأحاديث.

ألاماز: إن ابنة أختك يا إنصاف ذكية وجذابة جداً. هل تتمنين أحياناً لو كوّنت أسرة؟

إنصاف: الواقع أنها ليست بهذا القدر من الذكاء! وأنا لم يفتني القطار بعد لتكوين أسرة! إسألني فرح. تقصصني كل يوم الأمهات والآباء في متجر عارضين علي لقاء ابنهم... وهكذا دواليك. لقد اخترت حياة العزوبية وأنا سعيدة هكذا!

لينا: لا تبالغي يا خالتي. سنك لم يعد يسمح لك بالزواج الآن. وكل من يتقدم منك للزواج اليوم، إما هو قبيح أو عجوز.

ألاماز: هذا ليس صحيحاً يا لينا. فخالتك امرأة ناجحة. لا شك أن رجالاً كثيراً يتمنون لو تكون زوجتهم. وستكونين محظوظة للشعبية التي ستحظين بها...

لينا: أخشى أنني أشبه خالتي كثيراً. فأنا أيضاً لا أريد أن أتزوج. فالرجال لا يجلبون سوى المتاعب وكل ما يفعلونه هو الأكل والأكل وإنفاق المال. ويريدون إنجاب الكثير من الأولاد. أما أنا، فأفضل حريتي. كما سينعذر عليّ متابعة دراستي والاهتمام بزوجي وأولادي في آن. فرح: أنت فتاة ذكية حقاً يا لينا. فتحصيلك العلمي يأتي في الدرجة الأولى. أنظري إلي. عليّ الاعتناء بزوجي المريض. وأنا أعمل بكد كل يوم في متجر خالك وأحسن عملي على ما أظن...

إنصاف: طبعاً.

فرح: لكن لا مجال للتقدم نظراً إلى عدم إكمال دراستي. مع أنني أحسن القراءة والكتابة بما يكفي لأعمل في المتجر، وأنا راضية هكذا. كما أنني ممتنة جداً طبعاً لإنصاف على إعطائي هذه الوظيفة وتفهمها عندما أضطر للعمل نصف نهار أو عدم القدوم إلى العمل للاعتناء بزوجي.

ألاماز: التذمر دائماً وأبداً. هذا كل ما أسمع منكن يا أيتها النساء حول الرجال والعمل. أنا أحب زوجي. وأعشق ابنتي. فتكوين أسرة والاعتناء بها إنما هي سنة الحياة.

فرح: تقولين هذا يا ألاماز لأن ابنتيك لا تزالان صغيرتين. انتظري حتى تكبران وتصبحان في سن الزواج وتغادران المنزل. لن تكونان إلى جانبك للاعتناء بك وأنت عجوز. بل ستهتمان بزوجهما وأولادهما. أما ابني، فهو نعمة من عند الله.

ألاماز: ابنتاي أيضاً نعمة من عند الله! إنهما تساعداني دوماً في المنزل وهما مضيافتان جداً عندما يذهب زوجي لزيارة والديه وأستقبل أنا في منزلي المسؤولين المحليين لمناقشة الأوضاع السياسية. لينا: هل تدريبينهما لتسيران على دربك وتترشحن لمنصب سياسي؟

ألماز: هذا ممكن... لكن أتعلمن شيئاً؟ السياسة مقرفة جداً أحياناً. أنا لست واثقة من أنني أريدهما أن تلقيا نفس المعاملة التي لقيتها أنا في مسيرتي السياسية. فالمجلس البلدي ليس متعاطفاً جداً مع النساء.

إنصاف: أنت تحلمين على كل حال يا ألماز. فلن تحصل ابنتاك أبداً على الأصوات الكافية لدخول المجلس البلدي. من سيقترح لهما؟ إنما فزت بالمنصب لأن والدك كان بطلاً من أبطال الحرب. فالرجال لن يصوتون لهما والنساء ستصوتن لمن يمليه عليهن أزواجهن.

ألماز: أفكارك متحجرة. لقد تغيرت الأوضاع. سترين. هناك احتمال كبير في أن تخوض انتتاي المعتزك السياسي. فهما تملكان الكثير من الأفكار حول سبل تحسين الأوضاع في البلدة لا سيما في مجال الأعمال!

فرح: يا صديقتي العزيزة ألماز، أنت تقللين الآن من الاحترام لامرأة حكيمة ورائعة. كفانا من هذا الحديث. فلنتمن عيلاً سعيداً لإنصاف والكثير من السعادة والازدهار في السنة القادمة.

لينا وفرح وألماز: نعم، نعم، نعم!

المشهد 2

الشخصيات: محمد، عدنان، أمير، فيصل والراوي.

الراوي: إنه بعد ظهر يوم دافئ في الأسبوع. استظل أربعة رجال معاً تحت شجرة. عدنان هو الأكبر سنًا. وهو يحتفل اليوم بعيده الستين ويزوره ابن أخيه أمير. أما فيصل فيعمل في محل السمانة الذي يملكه عدنان ومحمد ناشط سياسي، انتخب مؤخراً عضواً في المجلس البلدي وهو صديق فيصل. يتناول الرجال وجبة طعامهم ويتبادلون الأحاديث.

محمد: إن ابن أخيك يا عدنان ذكي وجذاب جداً. هل تتمنى أحياناً لو كوّنت أسرة؟

عدنان: الواقع أنه ليس بهذا القدر من الذكاء! وأنا لم يفتني القطار بعد لتكوين أسرة! إسأل فيصل. يقصدني كل يوم الأباء والأمهات في متجرني عارضين علي لقاء ابنتهم... وهكذا دواليك. لقد اخترت حياة العزوبية وأنا سعيد هكذا!

أمير: لا تبالغ يا عمي. سنك لم يعد يسمح لك بالزواج الآن. وكل من تتقدمن منك للزواج اليوم، هنّ قبيحات عجوزات.

محمد: هذا ليس صحيحاً يا أمير. فعَمَّك رجل ناجح. لا شك أن نساء كثيرات يمتنين لو تكون زوجهنّ. وستكون محظوظاً للشعبية التي ستحظى بها...

أمير: أخشى أنني أشبه عمي كثيراً. فأنا أيضاً لا أريد أن أتزوج. فالنساء لا يجلبن سوى المتاعب وكل ما يفعله هو الأكل والأكل وإنفاق المال. ويردن إنجاب الكثير من الأولاد. أما أنا، فأفضل حريتي. كما سيتعذر علي متابعة دراستي والاهتمام بزوجتي وأولادي في آن.

فيصل: أنت شاب ذكي حقاً يا أمير. فتحصيلك العلمي يأتي في الدرجة الأولى. أنظر إلي. علي الاعتناء بزوجتي المريضة. وأنا أعمل بكد كل يوم في متجر عمك وأحسن عملي على ما أظن...

عدنان: طبعاً.

فيصل: لكن لا مجال للتقدم نظراً إلى عدم إكمال دراستي. مع أنني أحسن القراءة والكتابة بما يكفي لأعمل في المتجر، وأنا راض هكذا. كما أنني ممتن جداً طبعاً لعدنان على إعطائي هذه الوظيفة وتفهمه عندما أضطر للعمل نصف نهار أو عدم القدوم إلى العمل للاعتناء بزوجتي.

محمد: التذمر دائماً وأبداً. هذا كل ما أسمعه منكم يا أيها الرجال حول النساء والعمل. أنا أحب زوجتي. وأعشق ابنتي. فتكوين أسرة والاغتناء بها إنما هي سنة الحياة.

فيصل: تقول هذا يا محمد لأن ابنتيك لا تزالان صغيرتين. انتظر حتى تكبران وتصبحان في سن الزواج وتغادران المنزل. لن تكونان إلى جانبك للاعتناء بك وأنت عجوز. بل ستتهتمان بزوجهما وأولادهما. أما ابني؟ فهو نعمة من عند الله.

محمد: ابنتاي أيضاً نعمة من عند الله! إنهما تساعداني دوماً في المنزل وهما مضيافتان جداً عندما تذهب زوجتي لزيارة والديها وأستقبل أنا في منزلي المسؤولين المحليين لمناقشة الأوضاع السياسية.

أمير: هل تدريبهما لتسييران على دربك وتترشحان لمنصب سياسي؟

محمد: هذا ممكن... لكن أتعلمون شيئاً؟ السياسة مقررة جداً أحياناً. أنا لست واثقاً من أني أريدهما أن تلقيا نفس المعاملة التي لقيتها أنا في مسيرتي السياسية. فالمجلس البلدي ليس متعاطفاً جداً مع النساء.

عدنان: أنت تحلم على كل حال يا محمد. فلن تحصل ابنتاك أبداً على الأصوات الكافية لدخول المجلس البلدي. من سيقترع لهما؟ إنما فزت بالمنصب لأن والدك كان بطلاً من أبطال الحرب. فالرجال لن يصوتوا لهما والنساء ستصوتن لمن يمليه عليهن أزواجهن.

محمد: أفكارك متحجرة. لقد تغيرت الأوضاع. ستري. هناك احتمال كبير في أن تخوض ابنتاي المعترك السياسي. فهما تملكان الكثير من الأفكار حول سبل تحسين الأوضاع في البلدة لا سيما في مجال الأعمال!

فيصل: يا صديقي العزيز محمد، أنت تقلل الآن من الاحترام لرجل حكيم ورائع. كفانا من هذا الحديث. فلنتمن عيلاً سعيداً لعدنان والكثير من السعادة والازدهار في السنة القادمة.

أمير وفيصل ومحمد: نعم، نعم، نعم!

أسئلة للنقاش

- هل يمكن تصديق الحديث الذي دار في المشهدين 1 و2؟ ما الذي لا يمكن تصديقه ولماذا؟
- أتعقدون أن المرأة الأكبر سناً إنصاف لا زالت فعلاً أهلاً للزواج؟ لم أو لم لا؟ أتعقدون أن الرجل الأكبر سناً عدنان لا زال فعلاً أهلاً للزواج؟ لم أو لم لا؟ هل السن والحالة المادية و/أو الجندر هي من العوامل المؤثرة؟ هل كون إنصاف تخطت سن الإنجاب من العوامل المؤثرة أيضاً؟
- ما النصيحة التي تعطونها إلى ليلى، ابنة أخت إنصاف وأمير، ابن أخ عدنان حول التوفيق بين الزواج والعائلة والدراسة والحياة المهنية؟ هل نصيحتك هي نفسها لكل منهما؟ لم أو لم لا؟
- لو كنت مكان ألام، المسؤولة السياسية المحلية، كيف كنت تؤدين المثل الصالح لابنتيك؟ كيف تتصحينهما بأن تكونان قائدتين فاعلتين وامرأتين ذات مبادئ في أن؟
- لو كنت مكان محمد، المسؤول السياسي المحلي، كيف كنت تؤدين المثل الصالح لابنتيك؟ هل من عبر وأمثلة مختلفة تُعطى للبنات وليس للبنين؟
- هل تختلف نماذج أو أنماط القيادة لدى النساء والرجال؟ ما هي نقاط القوة والضعف في كل منهما؟ هل النساء أفضل قادة من الرجال بأي ناحية من النواحي؟ هل الرجال أفضل قادة من النساء بأي ناحية من النواحي؟
- كيف تؤثر تجارب النساء في الحياة اليومية على القيم والأهداف التي تمارسها في أدوارهن القيادية؟ ما مدى تأثير تجارب الرجال في الحياة اليومية على القيم والأهداف التي يمارسونها في أدوارهم القيادية؟
- أفضّلين العمل كامرأة أو كرجل؟ هل من فارق بين الاثنين؟ أتعقدون أن المديرات/ربّات العمل أكثر أهلاً لتلبية احتياجات النساء والحدّ من مخاوفهن؟ لم أو لم لا؟

- هل تدعمين مرشحة سياسية في مجتمعك المحلي؟ لم أو لم لا؟ أعتقدين أنّ المسؤولات السياسيات أكثر أهلاً لتلبية احتياجات النساء والحدّ من مخاوفهنّ؟ لم أو لم لا؟
- هل إنّ عدد النساء في هيئة إدارية، في هيئة المدرسة مثلاً أو رجال أعمال أو مجلس محلي، يؤثر على طريقة الإدارة؟ إلى كم امرأة نحتاج لإحداث فارق؟ هل نسبة 2% تُحدث فارقاً؟ نسبة 10% أو 33% أو 50%...أو نسبة أخرى؟ لم أو لم لا؟

U الجلسة 3 ما هو تصوري الخاص؟

أهداف الجلسة

- مناقشة معنى التصور الشخصي.
- البحث في مدى تأثير حلم شخص ما أو تصوّره على حمله في أن يصبح قائداً.
- البحث في سُبُل التعبير عن التصور الشخصي ووضعه حيّز التنفيذ.

التصوّر ليس مجرد تحديد هدف.
إنه صورة عن الخير ومثل أعلى
وفكرة عما سيكون عليه العمل
الذي نقوم به فيما لو أحسنّا القيام به.

من "مقومات القيادة"

اقتراحات للتيسير

إقرأ أي بصوت عالٍ القصة التالية حول تصوّر محمد يونس حول تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية في بنغلادش من خلال منح قروض مصرفية صغيرة. ثم ناقشي مع المجموعة المشكلة المالية التي يعاني منها الفقراء برأيه، لا سيما النساء وتصوره الخاص لتصويب الأمور. بعد الإجابة على الأسئلة التي تلي القصة، أطلبي من كل مشاركة إعطاء تصور لها الخاص لتحقيق التغيير المرجو. يساعد هذا التمرين المشاركين على صياغة تصوّر خاص بهنّ.

لا أرى سبباً لأن يبقى هناك فقراء في العالم محمد يونس: خبير اقتصادي

عاد محمد يونس إلى بنغلادش من الولايات المتحدة بعد تسعة أشهر على نيل بلاده استقلالها عام 1971. وعندما كان يدرّس مادة الاقتصاد في جامعة شيتاغونغ، كان مواطنوه يعانون الحرب والجوع؛ ما عزّز قناعاته بضرورة إيجاد حلّ للمشاكل من داخل الحجرة الصفّية. فقرر بحث الموضوع مع سكان قرية مجاورة للجامعة لفهم محاولاتهم ومحنهم.

التقى يونس امرأة تصنع كراس من الخيزران وقد قادته معضلتها إلى إعادة النظر في أسباب الفقر. فهي لم تكن تملك المال الكافي لشراء الخيزران ما يضطرّها إلى استعارته من أحد التجّار الذي كان يشتري في المقابل الكراسي بالسعر الذي يحدده هو. فكاد يونس

أن يعطيها العشرين سنتاً التي تحتاج إليها لشراء الخبز لولا أنه فضل ابتكار خطة بديلة وأشمل حيث سأل أحد الطلاب إعداد لائحة بأسماء القرويين الذين هم بحاجة إلى المال. فوجئ عندما علم أن اثنين وأربعين عاملاً كادحاً بحاجة إلى ما مجموعه سبعة وعشرين دولاراً لبيع منتجاتهم بسعر معقول. وبعدما أقرض يونس القرويين المال تاركاً لهم حرية إعادته عندما يستطيعون ذلك، راح يفكر في طريقة أفضل للمساعدة. فحاول إقناع مصرف في حرم الجامعة بإقراض المال إلى القرويين؛ إلا أن مدير المصرف رفض الفكرة على اعتبار أن الفقراء، لا سيما النساء منهم، غير أهل للإقراض.

لم يفقد يونس الأمل بل أسس مصرف غرامين عام 1983 بفضل دعم أولي وإن من الحكومة. وبدأ المصرف أولاً إعطاء قروض للأعمال للفقراء، لا سيما للنساء. لكن إقناعهن بقبول القروض لم يكن بالمهمة السهلة إذ لا يُفترض برجل أن يخاطب امرأة في الشارع. أصرت النساء في البداية أن لا أفكار لديهن لإطلاق أية مشاريع أعمال وأنه يستحسن إعطاء المال إلى أزواجهن. ونجح يونس تدريجياً في إقناعهن باستدانة المال ضمن مجموعات مؤلفة من خمسة أشخاص لإطلاق مشاريع صغيرة. ثم شجعت هؤلاء النساء بدورهن صديقاتهن على قبول القروض. وعندما سددت النساء تلك القروض، أدركن أنهن قادرات على الاعتناء بأنفسهن وبأسرهن.

رغم انتشار برامج المساعدة والمنظمات غير الحكومية في بلدان أخرى، ذكر يونس المشككين أن "الفقر لا يُنتجه الفقراء... [بل] المؤسسات التي أحطنا أنفسنا بها. ولا بد من العودة إلى لوحة التخطيط لإعادة رسم تلك المؤسسات كي لا تميز بعد الآن بين الفقراء كما هو حاصل الآن". اتخذت اليوم مهمة يونس باستئصال الفقر منحى عالمياً. وهو القائل إن "كل المجتمعات مسؤولة عن ضمان كرامة كل فرد من أفراد المجتمع... إننا نتحدث عن حقوق الإنسان لكننا لا نربطها بالفقر... فلو أنشأنا مؤسسات قادرة على إعطاء قروض للأعمال للفقراء لتأسيس عمل مستقل، سنلقى نفس النجاح الذي لقيته في بنغلادش. وأنا لا أرى سبباً لأن يكون هناك فقراء في العالم". $TP1^2PT$

¹² أخذت المعلومات حول يونس ومصرف غرامين من "Muhammad Yunus, Grameen Bank" (محمد يونس، مصرف غرامين) في مايكل كولوبي وجايسون غاردنر، ناشرون، مهندسو السلام: آمال بالكلمات والصور، نافاتو، كاليفورنيا: مكتبة نيو وورلد، 2000، ص. 77 ومن الموقع على الشبكة <http://www.grameen.org/H>

محمد يونس هو مؤسس مصرف غرامين. ويعمل هذا الأخير في 36.000 قرية في بنغلادش ويستفيد منه 2.1 مليون مقترض ويستخدم 12.000 موظف. كما هناك برامج مشابهة في 56 بلداً. واتسع نشاط المصرف منذ التسعينات إلى قطاعات تتخطى القطاع المصرفي بما في ذلك الإمدادات الكهربائية وتأمين الاتصال بشبكة الإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بُعد وهي تصب جميعاً في إطار جهود تمكين سكان القرى في بنغلادش.

أسئلة للنقاش

- ما الظروف التي دفعت محمد يونس إلى صياغة تصوّره الخاص؟ ما هي المشكلة الملحة التي يعاني منها الفقراء والتي أراد إيجاد حلّ لها؟
- ما الحل الذي توصل إليه؟ ما المعتقدات المرتبطة بالطبيعة البشرية التي حرّكت يونس؟
- كيف تصوّر دوره في تطبيق هذا الحل؟ ما الصفات القيادية التي أبداهها يونس في محاولته استئصال الفقر؟ أعتقد أن أنه أظهر قيادة مرتكز على مبادئ محددة؟
- هل كان باستطاعة امرأة تحقيق ما حققه يونس؟ لم أو لم لا؟ ما كنت لتفعل في مكانه؟
- هل تشير أي من تصاريح يونس أعلاه إلى لبّ المشكلة والحلّ لها ودوره في هذا المجال؟ هل فيها تصوّر ملزم؟ لم أو لم لا؟
- هل تغيّر تصوّر يونس حول القروض مع الوقت؟ هل كان لا بد من أن يتغيّر؟
- أعتقد أن تصوّر يونس حول القروض خاص بالنساء فقط؟ لم أو لم لا؟
- ما المهارة النسائية التي تطرّق إليها سيناريو مصرف غرامين؟ هل تساعد هذه المهارة النساء على الابتعاد عن أدوارهن أو قاعدة معلوماتهن التقليدية؟
- أي نوع من برامج الإقراض من شأنها تعزيز قدرات النساء الاقتصادية وكذلك تمكينهن وتفعيل دورهن في المجتمع المحلي؟
- هل ساعد تعبير يونس عن تصوّره في توضيح أهدافه؟
- ما معنى "تصوّر" بالنسبة إليك؟
- ما أهمية التعبير عن التصوّر الشخصي؟

تمرين: صياغة تصوّر شخصي

خصصي خمساً وأربعين دقيقة تقريباً لهذا التمرين.

- 1- وزّعي المشاركات على فرق من شخصين أو ثلاثة أشخاص لبحث النقاط التالية:
تحديد وضع أو ظرف أو مشكلة معيّنة على مستوى العائلة أو المجتمع المحلي
تودين تغييرها. ما التغييرات التي تطمحين إليها لتحسين هذا الوضع أو الظرف
أو المشكلة؟
- 2- تعرض كل مشاركة على زميلاتها طريقتها الخاصة لإدارة تطبيق الحلول التي
قدّمتها أو المشاركة في تطبيقها في دقيقة أو دقيقتين.
- 3- تقوم كل مشاركة بصياغة تصريح موجز – سطرًا أو سطرين – تصف فيها
تصوّرها الخاص حول دورها في إحراز التغييرات اللازمة برأيها.
- 4- تعود المجموعة إلى التخلّق. وتقرأ كل مشاركة، بدءاً بالميسّرة، التصريح أمام
المجموعة.

تجمع الميسّرة، في نهاية هذا التمرين، التصاريح الخطية. تأكدي من أنّ كل مشاركة دوّنت
اسمها على تصريحها لأنه سيُعاد استعماله في الجلسة 7.

ملاحظات

- هل واجهت صعوبة في صياغة تصريحك الخاص؟ لم أو لم لا؟
- هل تساعدك صياغة تصريح شخصي على توضيح أهدافك؟
- أعتقد أن تصوّر الشخص سيتغير مع الوقت؟ لم أو لم لا؟
- بما شعرت عندما سمعت التصاريح الشخصية للمشاركات الأخريات؟
- ما أهمية كتابة هذا التصرّ و/أو تلاوته بصوت عالٍ أمام الآخرين؟

القسم 2: التواصل مع الآخرين

رأينا في الجلسات السابقة أنّ القدرة على نقل الرسالة أو التصور الشخصي يشكل عنصراً مهماً من عناصر القيادة. فالمرأة التي حضرت إلى مكتب أسما خاضر طلباً للمساعدة نجحت في إيصال همومها حول أسرتها. ومع أنّ خاضر لم ترَ المرأة بعد ذلك، دفعتها كلماتها إلى لعب دور أكبر للمساعدة على تعديل التشريعات الوطنية لتأمين حماية أكبر للنساء. واستند نجاح خطة محمد يونس الاقتصادية على قدرته على نقل أفكاره إلى جماهير مختلفة. فكان لا بد له من إفهام تصوّره الخاص كي تتقبّله النساء في القرى والمسؤولون الرسميون على حد سواء.

يبحث هذا القسم في مقومات التواصل والتفاوض والإصغاء الجيّد لتعزيز قدرة الأفراد على القيادة. ويرتكز العمل الفرقي والتعاون والشراقات على التواصل الماهر بين المشاركات. والقصص والأسئلة التالية تثبت أنّ الإصغاء والتفاوض والتسوية المنتجة قوامها القدرة على الاستفادة من الاختلافات والتنوّع بما يعود بالنفع على الطرفين.

الجلسة 4

كيف يمكننا أن نتواصل؟

أهداف الجلسة

- إثبات أهمية التواصل في أي قيادة فعّالة.
- البحث عن سُبل الإقناع عند تحفيز الآخرين وتنقيفهم والتفاوض معهم.
- مناقشة طبيعة التسوية – أو إيجاد أرضية مشتركة – بما في ذلك حسناتها وسيئاتها.
- تحليل طرق التواصل الخاصة بكل مشاركة.

اقتراحات للتيسير

إقرأ أي بصوت عالٍ المسرحية التالية من تأليف ماريان رايت إدلمان. ثم ناقشي الاستراتيجيات التي تستعين بها لإقناع القراء بالتضافر معها لحماية الأطفال في الولايات المتحدة. وقد تساعد الأسئلة التالية على توجيه النقاش ضمن المجموعة. وبلي الأسئلة تمرين للبحث في استراتيجيات التواصل الفردية.

قد ترغبين في تقسيم المجموعة إلى فرق صغيرة بهدف تحفيز نقاش أكثر تعمقاً حول الموضوع. أنظري الملحق ب للتوسع أكثر في هذه الطريقة .

إني أهتم وراغبة في خدمة الآخرين ماريان رايت إدلمان: مدافعة عن حقوق الطفل

إنّ بناء حركة معيّنة عملية شاقة وصعبة. إنها عملية محبطة؛ لا يمكن التنبؤ بها. تتطلب الكثير من المثابرة. وطاقات باطنية هائلة. والتزاماً راسخاً بتصور نابع من القلب. ورغبة في تلبية النداء تستحقّ النضال والمخاطرة في قبل الجميع. وتتطلب انضباطاً وتركيزاً

القيادة تعني أيضاً التواصل.

فوجود القيادة مرهون بوجود شخصين على الأقلّ تربط بينهما علاقة ما. فلا أحد يمكنه القيادة في عزلة تامة. مما يعني أنّ القيادة شكل من أشكال التواصل. وطريقة القيادة تعطينا فكرة واضحة عن طريقة تواصلنا.

من "مقومات القيادة"

وتخطيطاً على المدى البعيد وكذلك الرغبة في التحرك بسرعة والاستفادة من كل لحظة والقدرة على تقبل الالتباس والتعقيد.

تتطلب بناء حركة من أجل الأطفال انفتاحاً على شعوب متنوعة لكل منها احتياجاتها ومقارباتها ومصالحتها ومواهبها، واضعين دائماً نصب عينيها الهدف النهائي المرجو: "ألا يُترك أي طفل في الخلف" (To Leave No Child Behind®). وتتطلب أيضاً اندفاعاً وإرادة حديدية للمضي قدماً عندما يطالب الجميع بالتوقف ويضعون العقبة تلوى الأخرى ويماطلون أو يكررون على مسامعنا أننا غير واقعيين من الناحية السياسية.

لا تُبنى الحركات بين ليلة وضحاها. بل تستغرق وقتاً طويلاً. وهي تبرز من عدة بذور زرعها عدة أشخاص في أكثر من مكان مع الوقت ومن الكثير من المعاناة التي تحتاج وتتبرح وتغلي بعدما تمّ تجاهلها أو عدم معالجتها بالشكل المطلوب.

يتطلب بناء حركة من أجل الأطفال مجموعة مهمة من القادة المساعدين والفاعلين من كل الأعمار والأديان والأعراق والاختصاصات، يؤدي كل منهم دوره ويحاول كل منا استكمال العجلة وليس تكرارها أو اختراعها من جديد؛ التعاون وليس المنافسة؛ خدمة الأطفال وليس فقط أنفسنا أو منظماتنا أو مصالحنا السياسية.

لا بد من محاسبة أنفسنا والآخرين. علينا ألا ندع الكلمات تحل محل العمل أو ورقة التين¹³ PT¹³ للسياسات المجحفة بحق الأطفال. إذ تجدر مواجهة كل من يتعهدون بنلا يُترك أي طفل في الخلف لكن من دون أن يتحركوا أو يروجون لسياسات وميزانيات تترك الكثير من الأطفال في الخلف. واختبار صبغة عبّاد الشمس¹⁴ PT⁴ لأي شخص يعد بنلا يُترك أي طفل في الخلف رهن بمدى ردم الهوة بين الأثرياء والفقراء وبين الضعفاء والأقوياء، بدل اتساع هذه الهوة. فالوعد لا يكفي لإطعام الأطفال أو إيوائهم أو تعليمهم. ولا بديل عن حماية الأطفال الجياع والمشردين والذين يحاولون التعلم في مدارس مترقّلة والذين هم بحاجة إلى رعاية وعناية صحية. علينا المجاهرة بالحقيقة في كل الأحزاب

السياسية وعلى كل مستويات الحكم وفي مختلف فئات المجتمع الأميركي إلى أن يتمكن جميع أطفالنا من النمو في جو صحي وخالٍ من العنف، يقوم على الاحترام والتربية وآمن.

يولد طفل فقير كل 44 ثانية؛ ومن دون تأمين صحي كل دقيقة؛ وبعاني من الإهمال أو التعديات كل 11 دقيقة؛ ويُقتل بالرصاص كل ساعتين و20 دقيقة. هذه ليست عوامل طبيعية بل خيارات أخلاقية وسياسية على مستوى الوطن والمواطنين. لا بدّ من تغيير هذه الوقائع بأسرع وقت ممكن وبرغبة صادقة في المثابرة الجدية.

فكل يوم يمرّ من دون تحرك، يقتل فيه 10 أطفال بالسلاح ويتم إيقاف 186 طفلاً آخرًا بتهمة القيام بجرائم عنف ويترك 2.911 طفلاً المدرسة.

لن يعود الدكتور كينغ وغاندي لبناء حركة من أجل أطفالنا. إنها مسؤوليتنا جميعاً. إننا قادرون على تحمل هذه المسؤولية وسنفعل. يكفي أن نبذل قصارى جهدنا، والعون لله في ما عدا ذلك. TP¹⁵PT

ماريان رايت إدلمان، أول امرأة إفريقية أميركية تدخل نقابة المحامين في ميسيسيبي. بدأت حياتها العملية في الستينات كقائدة مدافعة عن الحقوق المدنية في الولايات المتحدة وعملت بالتعاون مع الدكتور مارتن لوثر كينغ ومع آخرين. وهي مؤسسة ورئيسة صندوق الدفاع عن الأطفال وهي منظمة تسعى إلى تأمين حياة صحية وأمنة وعادلة وأخلاقية لكل طفل بدعم من الأهل والمجتمع المحلي.

أسئلة للنقاش

- ما هو برأيك هدف ماريان رايت إدلمان من كتابة هذه المقالة؟
- أعتقد أنها تحسن التواصل؟ لم أو لم لا؟
- ما مدى أهمية الإحصاءات التي لجأت إليها؟
- ما الاستراتيجيات التي كنت لتستعينين بها لإيصال نفس الرسالة إلى الآخرين؟
- هل من عبارة أو شعار أو خطاب تريه مؤثراً وملهماً؟

¹⁵ ماريان رايت إدلمان، Hold My Hand: Prayers for Building a Movement to Leave No Child Behing® (فلنشبك أيدينا معاً: صلوات لبناء حركة لنلا يُترك أي طفل في الخلف). أعيد طبعه بإذن.

¹³ تشكل ورقة التين غطاء لشيء مُعيب نريد ستره.

¹⁴ في اختبار عبّاد الشمس يكون عامل وحيد (حالة أو واقع معيّن) مصيرياً.

- هل باستطاعة التكنولوجيا الحديثة مثل آلات الفاكس والبريد الإلكتروني والمواقع على شبكة الإنترنت المساعدة على إيصال الرسالة إلى جمهور أوسع؟ في هذه الحال، ما الخطة التي تعتمدينها؟

تمرين: التواصل رغم الاختلاف

خصصي خمساً وأربعين دقيقة تقريباً لهذا التمرين.

قرار من الحاكم في السودان تُمنع بموجبه النساء من العمل في الأماكن العامة

في أيلول/سبتمبر 2000، أصدر حاكم ولاية الخرطوم مجذوب الخليفة قراراً يقضي بمنع النساء من العمل في العديد من الأماكن العامة، استناداً إلى الشريعة الإسلامية وحفاظاً على شرف المرأة. واستهدف القرار بنوع خاص العمل في محطات الوقود والفنادق والمطاعم.¹⁶TP

السيناريو: ثار غضب إحدى الناشطات في مجال حقوق المرأة في الخرطوم عند سماعها القرار وقررت الاعتراض عليه. فأخذت موعداً بواسطة صديقة لها من نائب رفيع المستوى لوزير العمل والإصلاح الإداري. وقررت أن تحاول إقناعه بأن يضمّ صوته إلى صوتها للاعتراض على القرار. والنائب رجل في متوسط العمر ومتأهل وله ابنتان في سن المراهقة. وهو أيضاً قلق بشأن حقوق المرأة وحماية ابنتيه وسلامتهما عندما ستلجان سوق العمل. ويريد أن تتمتعاً بحرية التحصيل العلمي واختيار المهنة التي تريدانها لكن فقط في مجتمع ترعاه أنظمة محددة تضمن تقيّد ابنتيه بتعاليم الإسلام بحذافيره.

1- تقسم المجموعة المشاركة في ورشة العمل إلى فرق مؤلفة من ثلاثة أشخاص. وتختار كل عضوة في الفريق من ستؤدي دور النائب ومن دور الناشطة. أما

¹⁶ لقد حصل هذا فعلاً. راجعي الموقع <http://www.cnn.com/2000/WORLD/africa/09/05/sudan.women.ap/idealH.communication.strategies>

- العضوة الثالثة في الفريق، فتتولى مراقبة الحديث الذي سيدور بين زميلتيها وتدوّن ملاحظاتها عليه.
- 2- يجتمع بعد ذلك النائب والناشطة ويتبادلان الأحاديث مدة خمس إلى عشر دقائق. فتعرب الناشطة عن مخاوفها وتحاول إقناع النائب بالاعتراض على القرار.
- 3- تدوّن المراقبة خلال الحديث ما تقوله الزميلتان. وقد تشمل ملاحظاتها:
 - ما هي أنماط تواصلهما؟
 - ما استراتيجيات الإقناع التي تستخدمانها؟
 - كم تصغي الواحدة إلى الأخرى؟
 - كيف تجيب الواحدة على حجج الأخرى؟
 - هل توصلتا إلى أرضية مشتركة؟
- 4- تعود المجموعة المشاركة في ورشة العمل إلى التحلق. وتسرد المراقبة في كل فريق ملاحظاتها.
- 5- إذا كان هناك متسع من الوقت، أسألي بعض الأزواج تكرار المشهد الذي لعبوه أمام المجموعة مع إجراء التعديلات اللازمة على ضوء ما تعلمته المشاركات من التمرين والنقاش.

أسئلة للنقاش

- للناشطات والنواب: هل كان من الصعب الدفاع عن وجهة نظركن؟ لم أو لم لا؟
- هل أصغت/سمعت الناشطة والنائب فعلاً في فريقك ما كان يقوله الطرف الآخر؟
- ما الفرضيات أو الأفكار المتحجرة حول الطرف الآخر التي أثرت ربما على تجاوب النائب والناشطة معاً؟
- هل حاول النائب أو الناشطة في فريقك تعليم أو تلقين الطرف الآخر مزايا موقعه/موقعها؟ هل "التلقين" مختلف عن الإقناع بالحجج؟ لم أو لم لا؟
- ما المعلومات الملموسة التي تزيد من فعالية تواصل الناشطة؟
- متى تقوم القائدة "بتلقين" الآخرين؟ هل من أمثلة عن قادة استعانوا بهذه الاستراتيجية بشكل فعال؟
- هل كانت أهداف النائب والناشطة متباينة جداً؟ ما الأهداف المشتركة بينهما إذا وجدت؟

- هل من مواضيع كان بإمكان الناشطة والنائب التوافق حولها؟ في هذه الحالة، ما هي؟ وإلا فلماذا؟
- هل بالإمكان منطقياً أن يتوصل النائب والناشطة إلى أرضية مشتركة؟ لم أو لم لا؟
- هل يجب أن يكون التوصل إلى أرضية مشتركة هدف الفائدة الجيدة؟ هل بالإمكان دائماً التوصل إلى أرضية مشتركة؟ هل هذا دائماً جدير بالثناء؟ لم أو لم لا؟
- بمعزل عن دورك في التمرين، ماذا كنت لتقولي أو تفعلي في كل من الدورين في سبيل الإقناع؟

ملاحظات

- بَمَ شعرت عندما "لعبت دور" شخصية معينة؟ ماذا تعلمت من تمرين "لعب الأدوار"؟
- بَمَ شعرت عندما كنت "مراقبة" تدوين الملاحظات خلال التمرين؟
- هل سمعت شيئاً فاجأك؟

U الجلسة 5 كيف يمكننا أن نخدم مصالح مختلفة؟

أهداف الجلسة

- تحديد الفرق بين تحمل الاختلاف بين البشر وتقبله.
- مناقشة القوة الأخلاقية والسياسية لمختلف الشعوب التي تناضل معاً في سبيل قضية مشتركة.
- تحليل كيفية عمل أشخاص مختلفين على الصعيد العلمي والاقتصادي والثقافي على حملة ما والقيود التي يمكن أن تفرض على هذا العمل.

اقتراحات للتيسير

اقرأ بصوت عالٍ الفقرة التالية حول جهود السلام التي بذلتها مايريد كوريغان ماغواير وبيتي وليامز في أيرلندا الشمالية. ثم ناقشي مع المجموعة الحلول الوسط الممكنة والمفاوضات والخطوات المتخذة من أجل تقبل مختلف وجهات النظر وإنجاح نشاطهما.

هذا موضوع شاسع ومهم، يمكن الاستعانة بتقنية حوض السمك التي قد تعطي نتائج أفضل، اجعلي فريقاً صغيراً من المتطوعات يناقشن الموضوع، ثم وسعي النقاش على مستوى المجموعة (أنظري الملحق ب لمزيد من التفاصيل)

جني ثمار السلام والعدالة

مايريد كوريغان ماغواير وبيتي وليامز: ناشطتان في سبيل السلام

بدأ نضال أيرلندا من أجل الاستقلال قبل عدة قرون من الآن إثر اجتياحها واستعمارها من قبل الإنكليز. وقد اتسم حكمهم على الأغلبية الكاثوليكية في أيرلندا بالإساءة والتمييز والإهمال والمجاعة. عام 1921، أحرز الثوار الأيرلنديون تقدماً من خلال التوصل إلى نوع من الاستقلال الوطني بموجب التوقيع على معاهدة. وقضت المعاهدة بفصل ست مقاطعات ذات غالبية بروتستانتية في الشمال وإبقائها

تركز القيادة الأفقية على الحوار بين الأفراد الذين يحترمون آراء بعضهم البعض – حتى عندما تكون مختلفة. ويبدأ هذا بالتخلي عن أحكامنا المسبقة وكراهيتنا وتفادي الأحكام الصارمة وأن نتعلم ألا نفرض أفكارنا على الآخرين وأن نتقبل التنوع ونسيطر على غضبنا ونقدّر حسنات الآخرين ونعترف بالمهارات ونسامح.

من دليل "مقومات القيادة"

أثنى العالم كله على جهود السيدتين ماغواير ووليامز ونالتا جائزة نوبل للسلام في تشرين الأول/أكتوبر 1977. لكن السيدة وليامز غادرت في نهاية المطاف بلفاست إلى الولايات المتحدة بينما تابعت السيدة ماغواير جهودها لإعادة تنقيف الفصائل المتناحرة في أيرلندا الشمالية وإعادتها إلى طاولة المفاوضات. وبعدما نحّاهما في الثمانينيات ومطلع التسعينيات من اعتبروا أنّ الغضب وحده هو ردة الفعل الصائبة في وجه الظلم، أصرت على رسالتها السلمية البعيدة عن العنف التي أطلقتها قبل سنوات من التوصل إلى اتفاق سلام في العام 1998.

كما أفادت السيدة ماغواير "أعتقد أنّ الأمل بالمستقبل يتوقف على قدرة كل منا في نبذ العنف من قلوبنا وعقولنا والتوصل إلى بنى جديدة مبتكرة بعيدة كل البعد عن العنف وتحمي حياة كل منا. لعل البعض يرى هذا التصور مثاليًا جدًا. لكنني أراه غاية في الواقعية. فأنا واثقة أن الإنسانية تتجه بسرعة نحو المزيد من الوعي. ولكلّ من يقولون إنه أمر مستحيل، أقول لا تنسوا أنّ الإنسانية تعلمت أن تقضي على العبودية. ومهمتنا اليوم تقضي بالقضاء على العنف والحرب..." وهي لا زالت تصر على أنّ "جني ثمار السلام والعدالة في المستقبل يفترض منا جميعاً أن نزرع بنور اللاعنف هنا، الآن، اليوم وليس غداً." *TP¹⁷PT*

أسئلة للنقاش

- ما الأحداث التي دفعت مايريد كوريغان ماغواير وبيتي وليامز إلى البحث عن حلّ للنزاع في أيرلندا الشمالية؟
- ما الطريقة التي لجأتا إليها في بحثهما عن حلّ للنزاع؟ لماذا هذه الطريقة بالذات؟
- ما القيم التي تزيّنها في نوع القيادة التي أظهرتها ماغواير ووليامز؟ كيف ساعد أو أعاق كونهما امرأتين جهودهما؟
- ما الأهداف المشتركة بين الكاثوليك والبروتستانت في أيرلندا الشمالية؟ ما كان وقع العمل المشترك على قدرتهما على تحقيق تلك الأهداف؟

¹⁷ أخذت هذه المعلومة من الموقع http://www.wagingpeace.org/hero/mairead_corrigan-H كما أقتبسها جون دير من مايريد كوريغان ماغواير، S.J.، ناشرون، [maguire.html](http://www.maguire.html) The Vision of Peace, Faith and Hope in Northern Ireland (رؤيا السلام والإيمان والأمل في أيرلندا الشمالية)، مارينول، نيو يورك: أوريس، 1999.

جزءاً من بريطانيا العظمى. ورغم دعم الغالبية البروتستانتية للحكم البريطاني في أيرلندا الشمالية، اعتبرت الجمهورية الأيرلندية رسمياً أن هذا الفصل مؤقت تماماً كما فعل معظم الكاثوليك المقيمين في الشمال. وفي العقود القليلة الماضية، ونتيجة للصراع على وضع القسم الشمالي، اندلعت أعمال عنف طائفية بين الكاثوليك والبروتستانت في أيرلندا الشمالية أدت إلى مصرع أكثر من 3000 شخص في بلد لا يزيد عدد السكان فيه عن مليوني نسمة.

في ظل هذا الجو المشحون، وُحِدَت المصيبة مايريد كوريغان ماغواير وبيتي وليامز وغيرت حياتهما إلى الأبد. ففي 10 آب/أغسطس 1976، قتل اثنان من أولاد شقيقة السيدة ماغواير وإحدى بنات شقيقتها عند زاوية إحدى شوارع بلفاست عندما فتحت دورية للجيش البريطاني النار على سيارة مسلّح من الجيش الجمهوري الأيرلندي (IRA)، قبل أن تنحرف على الرصيف.

إثر الحادث، ظهرت السيدة ماغواير وهي كاثوليكية على شاشة التلفزيون لتندد بعنف جيش أيرلندا الشمالي. وكانت السيدة وليامز وهي من خلفية دينية مختلطة قد شهدت الحادث وأعدت فوراً عريضة. ونجحت في جمع 6000 توقيع احتجاج على قتل الأطفال، عرضتها على شاشة التلفزيون بعد يومين. وخلال مأتم الأطفال، استجمعت السيدة ماغواير والسيدة وليامز قوامهما لشدة مأساتهما وملهما من العنف العقيم وقررتا النضال معاً في سبيل السلام. فأسستاً منظمة تدعى "النساء من أجل السلام"، أصبح اسمها لاحقاً "منظمة السلام الشعبية".

وقد استقطبت المنظمة في خلال شهر واحد 30000 امرأة من الكاثوليك والبروتستانت للمشاركة في مسيرة تخترق شوارع بلفاست. ورغم اتهامهما بالتعامل مع العدو وتعرضهما لتهديد جسدي، لم توقف السيدتان ماغواير ووليامز مسيرتهما لا بل استقطبتا المزيد من النساء. وإنما انضمت هؤلاء النساء إلى حركتهما السلمية بسبب أهدافهما المشتركة. فاكتشفت المشاركات أنهن لا يتشاطرن فقط الرغبة في وضع حد للعنف وإنما أيضاً كون الشعبين من كلا طرفي النزاع يعانيان الفقر وغياب الاستقلالية السياسية وتقييد الحريات المدنية بموجب قانون الطوارئ المفروض على أيرلندا الشمالية.

- ما المبادئ التي دفعت ماغواير على المضي قدماً في بحثها عن السلام في أيرلندا الشمالية والعالم أجمع رغم كل الصعاب؟
- هل السعي وراء هدف مشترك يساعد على تخطي كل الاختلافات بين الشعوب؟ لمَ أو لمَ لا؟
- هل سبق لك أن عملت على مشروع مع شخص أو أشخاص تختلفين معه/معهم في نواح كثيرة؟ في هذه الحال، كيف تخطيت تلك الاختلافات؟
- هل تفضلين الاعتراف بنقاط الاختلاف بينك وبين الآخرين أم تفضلين تجاهلها وكتمانها؟ لمَ أو لمَ لا؟ ما نتيجة كل من الخيارين أو التصرفين؟
- ماذا تعني كلمتي "التنوع" و"التفاوض" بالنسبة إليك؟

نشاط جماعي: تقبل التنوع

خصصي ساعة تقريباً لهذا التمرين.

- اختاري مع المجموعة مشروعاً محتملاً أو افتراضياً ترغب المشاركات في العمل عليه.
- ناقشيه توصلاً إلى اتفاق حول "مجموعة" ما (مجموعة مهنية مثلاً أو أشخاص من أعراق أو أجيال أو جنس مختلف) يكون للمشاركات في ورشة العمل اتصال محدود أو نقاط تشابه قليلة معها.
- إبحثي عن طرق تعود من خلالها مشاركة هذه "المجموعة" بالنفع على مشروع الفريق.
- أعدّي استراتيجيات لإشراك "المجموعة" في مشروع الفريق بما يضمن التفاهم بين الجميع. كيف تخلق المشاركات في ورشة العمل جواً مضيافاً للجميع ويقدرن نقاط قوة بعضهن البعض أحسن تقدير ويتعاونن في العمل معاً؟

U الجلسة 6 كيف نمكّن بعضنا البعض؟

أهداف الجلسة

- تحليل معنى التمكين.
- مناقشة قيمة تمكين الآخرين على المدى البعيد.
- بحث الطرق التي تخوّل القائدة من تمكين الآخرين.
- استعراض استراتيجيات المشاركات الخاصة حول تمكين الآخرين.

اقتراحات للتيسير

إقرأ بصوت عالٍ القصة التالية حول جهود سكينه يعقوبي لتعليم اللاجئين الأفغان في باكستان وتدريبهم وتمكينهم. ثم ناقشي مع المجموعة استراتيجياتها كي يكون لجهودها وقع واسع النطاق وطويل الأمد. على أن يلي ذلك نشاط جماعي لبحث مدى تأثير النية الحسنة والتواصل ضمن المجموعة.

إن استعمال طريقة سؤال – جواب ستكون ناجعة في هذه الجلسة ويمكن للميسرة أن تركز على الأسئلة الأربعة الأخيرة التي تلي النص لتوسيع النقاش أكثر وتشجيع المشاركات على التفكير والتحدث من تلقاء أنفسهن عن تجاربهن الشخصية. (أنظري الملحق ب للحصول على معلومات أكثر.

إعمل مع الناس، ساعد الناس على التعلم سكينه يعقوبي: مربية

غادرت سكينه يعقوبي أفغانستان وهي لا تزال شابة في مطلع السبعينيات والتحقت بجامعة في الولايات المتحدة حيث درست علم الأحياء وحصلت بعدها على شهادة ماجستير في الصحة العامة. وكانت يعقوبي تراقب، بكثير من الخوف على بُعد آلاف الأميال، تنامي الاضطرابات السياسية في أفغانستان. وعندما اجتاحت الاتحاد

علينا أن نتعلم كيف ننظر إلى الآخرين على أنهم كائنات بشرية حقيقية بكل معنى الكلمة مفطورة على الخبر. وعلينا أن نبقى في الحسبان أنهم راغبون في تعلم كيف يصبحون أفراداً صالحين أكثر والعمل ليس سعيًا وراء المكافآت أو المفخرة بالدرجة الأولى بل لتحقيق التصور الذي وضعوه لعملهم. يصبح الرجال والنساء في أمثل الحالات شركاء في تحديد الأهداف والسعي إليها وتحقيقها بما يعود بالفائدة على الجميع. (...) إن وجود مثل هذه الشراكة ممكن ويجب أن نحاول بلوغها كي ننجح في إنشاء الإطار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي يمكننا من بلوغ أهداف حياة صالحة ودينامية ومثمرة.

من "مقومات القيادة"

حتى بلغ العدد الإجمالي اليوم 3000 معلمة. لكن هذا لم يكن كافياً للاقترب أكثر من هموم الحياة اليومية للاجئات؛ ففُظمت ورش عمل خاصة حول حقوق الإنسان والعنف ضد المرأة ومسائل تتعلق بالتربية الصحية.

إنّ فرص التعلم الجامعي أو تحصيل الشهادات محدودة جداً اليوم بالنسبة إلى اللاجئين الأفغان في باكستان. وتحلم يعقوبي الآن في تأمين دروس جامعية معترف بها في المعلوماتية والصحة وعلم النفس والتربية لاكتساب المهارات اللازمة لبناء مجتمع أفغاني سليم ومزدهر. كما تأمل في توسيع برامج التعليم يوماً ما كي تستفيد منها النساء الأفغانيات داخل أفغانستان أيضاً.

وعند سؤالها عن حافزها إلى تمكين الآخرين، تجيب يعقوبي: "عندما تبذل شيئاً من ذاتك، أبذل أفضل ما عندك. اعمل مع الناس وساعدهم على التعلم. أنا أحاول مساعدة الناس من خلال إشراكهم في المجتمع المحلي تحقيقاً للاكتفاء الذاتي... فنؤمن بالتالي خشبة الخلاص للأفغان. والخلاص يعني التحرر والتعبير عن نواتهم... هكذا أساعد على طريقي في إعادة بناء بلدي... TP¹⁸PT"

أسئلة للنقاش

- ما الروابط التي تجمع سكيمة يعقوبي بالمجتمع المحلي التي تسعى إلى تمكينه وما شعورها حياله؟
- ما العبر التي استخلصتها من هيئتها التمثيلية؟ كيف تقودها احتياجاتها؟
- كيف استفادت يعقوبي من تجربتها وتدريبها الخاصين؟
- ما هي أهداف يعقوبي على المدى المنظور؟ ما هو تصوّرُها المستقبلي؟
- لماذا تم التركيز على التعلم من خلال البحث الشخصي والتحليل؟ ما حسنات وسيئات هذه المقاربة؟
- كيف تنقل يعقوبي أفكارها و/أو تصوّرُها؟
- كيف يمكن النموذج التربوي الذي استعانت به النساء والأفغان عامة؟

السوفييتي أفغانستان عام 1980، فقدت الاتصال مع عائلتها. ونظراً إلى المصاعب التي واجهها الكثير من الأفغانيين، قررت يعقوبي جمع تبرّعات وثياب ومواد أساسية إرسالها إليهم. وعملت مع طلاب وزملاء أجانب آخرين من آسيا والشرق الأوسط لنجدة مواطنيها الذين يعانون في مخيمات اللاجئين، في موازاة الضغط على سلطات الهجرة الأميركية لمنح أهلها وأنسابها اللجوء السياسي.

عام 1988، تمكنت يعقوبي من تأمين انتقال أهلها بسلام إلى الولايات المتحدة لكن مخاوفها لم تهدأ. حيال مصير ما تبقى من اللاجئين الأفغان. وبعد أربع سنوات من مراقبة المعاناة من بُعد، قررت يعقوبي التي كانت تدرس العلوم في إحدى الجامعات الأميركية، التخلي عن منصبها للعمل في مخيمات اللاجئين في باكستان. إذ شعرت أنّ الوقت قد حان كي تبذل ما في وسعها لتمكين شعبها من خلال التثقيف. فوجدت اللاجئين وقد شلّهم الفقر والفساد واليأس. وقررت تأمين التعليم والتدريب اللازمين للأفغان كي ينهضوا ببلدهم.

هكذا أصبحت يعقوبي منسقة برامج تعليم النساء التابعة للجنة الإنقاذ الدولية الخاصة باللاجئات الأفغانيات. كما أعدت مشاريع لتدريب المعلمات ومساعدتهن على تطوير مهارات التلاميذ العلمية في الصف وخارجه. وبدل التعويل على اكتساب المعرفة من خلال الحفظ، ركّز المنهج على البحث الشخصي والتحليل. قامت بعدها أول خمس عشرة امرأة شاركن في البرنامج بتدريب 50 معلمة أخرى قمن بدورهنّ بتدريب معلمات أخريات حتى بلغ العدد الإجمالي 3000 امرأة. وأولت يعقوبي عناية خاصة بتأمين الرفاهية للفتيات الأفغانيات اللواتي كنّ يعانين من الحرمان في المخيمات. فحاولت وضع معايير تعليمية وزيادة نسبة التمدرس في 25 مدرسة محلية للبنات. ما أدى إلى زيادة عدد الفتيات الملتحقات بالمدارس من 3000 إلى 15000 في غضون سنة واحدة فقط.

عام 1995، أسست يعقوبي مع زميلتين لها "المعهد الأفغاني للتعلم" (AIL) في بيشاور في باكستان. وكانت تطمح إلى إعداد وتنفيذ برامج تحسّن نوعية التعليم في كافة مراحل لجميع اللاجئين الأفغان. وقد نظم المعهد في السنة الأولى لتأسيسه 4 ندوات لم تحضرها سوى 20 معلمة. وبلغ عدد المتدربات في السنة التالية 100 معلمة. وسرعان ما أرسلت المدارس في مخيمات اللاجئين المعلمات لديها للتدريب

¹⁸ استناداً إلى مراجع أرسلتها سكيمة يعقوبي وإلى مقابلة هاتفية أجرتها معها الشراكة النسائية للتعلم في 14 كانون الأول/ديسمبر 2000.

- هل ساعدك التمرين على التعرف أكثر إلى بعض المشاركات في ورشة العمل وفهمهن بشكل أفضل؟
- هل أدى التمرين إلى توليد الثقة؟ هل كان التواصل منفتحاً وبسيطاً؟ لم أو لم لا؟
- هل عزز التمرين مشاركتك حيال المجموعة ككل؟ لم أو لم لا؟



- ما التمكن برأيك؟
- أعتقد أنك تحظين بالتمكن؟ كيف تزيد من تمكينك؟
- كيف أو هل باستطاعتك تمكين الآخرين؟ لماذا؟ ما الاستراتيجيات التي قد تلجأين إليها؟
- هل تمكين الآخرين جزء من القيادة؟ لم أو لم لا؟

نشاط جماعي: تمكين الآخرين

خصصي ساعة تقريباً لهذا التمرين.

- 1- يشكل هذا التمرين تجربة قصيرة عن كيفية تمكين بعضنا البعض من خلال إعطاء المعلومات وتلقيها. على الميسرة أو متطوعة أخرى الحرص على التذكير باحترام الوقت. ويتعين على كل مشاركة إيجاد شريكة لها حالما تُعطى إشارة الانطلاق.
- 2- تتبادل كل شريكتين الأحاديث لخمس دقائق وتعطي كل منهما المعلومات المطلوبة أدناه. ويمكن أن تجيب الشريكتان على كل نقطة على التوالي أو تجيبان على الأسئلة الثلاثة دفعة واحدة.
- أذكرني شيئاً يعجبك كثيراً في شريكك (أفكارها، طريقة عملها، إصغائها، تكلمها...).
- صفني نشاطاً ترغبين في تأديته مع شريكك أو شيئاً تحبين تعلمه منها.
- أعطني شريكك نصيحة قد تفيدها برأيك.
- 3- بعد خمس دقائق، تطلب المسؤولة عن الوقت من الجميع البحث عن شريكة أخرى لتكرار التمرين من جديد.
- 4- بعد أن يتحدث الجميع مع أربع شريكات، تلتزم المجموعة من جديد لمناقشة التمرين والإجابة على الأسئلة التالية:
- ما الأمور السهلة في التمرين؟ ما الأمور الصعبة فيه؟
- هل كانت أي من المعلومات التي تلقيتها من المشاركات الأخريات مفيدة أو مرحباً بها؟ في هذه الحالة، أي منها؟ لماذا سررت لسماعها؟ هل هي طريقة نقل هذه المعلومات أو مضمونها؟

القسم 3: إقامة شراكات للتعلّم

تمثل النتيجة التي يحققها المشاركون في أي شراكة للتعلّم أو منظمة تعليمية أفكارهم وأنشطتهم الجماعية. ويؤدي التفاعل بينهم إلى التفكير والتقييم والمعرفة التي تعزّز بدورها وتسرع بلوغهم أهدافهم. ويزيد النجاح من حوافز المشاركين ومن مشاركتهم في عملهم. ويساهم التبادل الأفقي للمعلومات في التوصل إلى نتائج ملموسة بينما يحصل التعلّم والقيادة من خلال التوافق والتوصل إلى معنى مشترك.

تعرض التمارين التالية قصصاً عن منظمات تعتمد الشراكة في عملها. وهي تشكل نماذج إيجابية لنمط القيادة الجديدة الذي برز إثر قيام مؤسسات نسائية. ستتيح الجلستان الأخيرتان للمشاركات الفرصة للعمل ضمن فرق من أجل تحديد أهداف منظماتهنّ الافتراضية وإطارها الإداري وأنشطتها استناداً إلى المفاهيم التي تعلّمنها خلال جلسات ورشة العمل السابقة. واستعداداً للتمرين الأخير، تبدأ المشاركات بتحديد معاييرهنّ الخاصة بإنشاء المنظمة خلال الجلسات الأولى من هذا القسم.

U الجلسة 7 **كيف نكتشف أهدافاً مشتركة؟**

أهداف الجلسة

- إعداد استراتيجيات تساعد على التوصل إلى معنى مشترك بين أفراد المجموعة أو المنظمة.
- تحديد سبل التوصل إلى تصوّر مشترك من خلال آليات المشاركة.
- البحث في سبل تشاطر المنظمات تصوّرها مع الآخرين كي يستفيد منه أكبر عدد ممكن.

اقتراحات للتيسير

إقرأ أي بصوت عالٍ القصة التالية حول نشأة حملة عاملات جمع النفايات المستقلات الفقيرات في أحمد آباد في الهند لتحسين ظروفهن الاجتماعية والاقتصادية. ثم ناقشي مع المجموعة الطريقة التي توصلت من خلالها عاملات جمع النفايات إلى تصوّر مشترك واتخذن على أساسه خطوات عملية لترجمة هذا التصرّو.

بالنسبة لهذه الجلسة يمكن لتقنيات التيسير كلعب الأدوار وإعداد رسوم أو BD أن تقرب أكثر المشاركات لوضعية النساء في الهند ، ويمكن لهذه الطرق كذلك أن تثير مناقشات مهمة بينهن (أنظري الملحق ب لمزيد من التفاصيل)

حملة أروغيا باغيني / شقيقات الصحة

تعمل أكثر من 94% من اليد العاملة النسائية في الهند بشكل مستقل وتواجه قيوداً متزايدة بفعل هشاشة وضع النساء الاقتصادي والاجتماعي. ومن بين هؤلاء النساء، من يقمن بتقديم خدمات تركز على العمل اليدوي كدفع العربات اليدوية والقيام بالأعمال المنزلية وجمع النفايات.

ويقوم التعلم الفرقي على حوار يولد تأزراً – أي تنسيقاً ووحدة وحساً بالتعاون يجعل الكلّ أكبر من مجموع الأقسام. والتأزر لا يعني طبعاً أن يوافق الجميع على كل شيء. بل يعني أنه نظراً إلى تعلم الأفراد كيفية تقييم واحترام بعضهم البعض، يمكنهم المساهمة في العملية الآيلة إلى النتيجة التي تفيد كلاً منهم.

من "مقومات القيادة"

المدينة. فكما عاملات جمع الورق، كذلك العاملات في المكبّ يبحثن كل يوم عما يمكن إعادة بيعه من نفايات. وتصطحب الكثير منهن أطفالهن وأولادهن معهن، فتعرضن بالتالي صحتهن وصحة أولادهن للخطر. وتسعى أراغويا باغينس حالياً إلى إطلاق برنامج لرعاية الطفولة خاص بالنساء العاملات في المكبّ في موازاة إيجاد مصادر أخرى للنفايات القابلة لإعادة التدوير تكون أقلّ ضرراً وأكثر مردودية لهنّ.

ونقرأ في مؤلفات "جمعية العاملات المستقلات": "لا زالت الطريق طويلة كي نعزز قيادة النساء وثقتهنّ وقدرتهنّ على الضغط داخل المنزل وخارجه وإشراكهنّ في صنع السياسات واتخاذ القرارات". فإيجاد معنى مشترك ومن ثمّ تحديد تصوّر مشترك إنما يأتي نتيجة استشارات وتفكير معمّق بمشاركة أكبر عدد من الأشخاص المعنيين. وتشدد "جمعية العاملات المستقلات" من خلال العمل لحساب النساء الفقيرات والعاملات المستقلات على أنّ "المسائل التي تهمهنّ وأولوياتهنّ واحتياجاتهنّ يجب أن تقود عملية التنمية وأن تحدد طبيعتها..." TP¹⁹

أسئلة للنقاش

- ما هو برأيك التصوّر الشامل الكامن وراء عمل "جمعية العاملات المستقلات"؟ كيف تعرّفين عن تصوّر المنظمة؟
- كيف توصلت عاملات جمع النفايات إلى تحديد أهدافهنّ؟ هل كونهنّ نساء أثر على المنهجيات التي استعنّ بها لتحديد أهدافهنّ وتحقيقها؟ لمّ أو لمّ لا؟
- كيف ترجمت عاملات جمع الأوراق أو أراغويا باغينس احتياجاتهنّ على أرض الواقع؟
- كيف أثبتت الأراغويا باغينس قدرتهنّ على القيادة؟ ما هي برأيك قيمة هذا النوع من القيادة؟ ما هي نقاط الاختلاف بين نماذج القيادة التي اختبرتها وهذا النموذج بالذات من القيادة؟
- كيف استطعن تشاطر تصوّر مشترك؟

عام 1994، أطلقت جمعية العاملات المستقلات (SEWA) وهي نقابة مسجلة في الهند منذ 1972، حملة للاستجابة إلى احتياجات عاملات جمع النفايات المستقلات كون معظمهنّ فقيرات جداً وأمّيات. بدأت الجمعية جهودها بسلسلة استشارات مع النساء والقيادة المحليين. وقد أثمرت الاجتماعات على مستوى المدينة والجوار إجماعاً متزايداً حول وجود ثلاثة تحديات أساسية لتحسين وضع عاملات جمع النفايات: (1) رفع الأجر المتدني والمتقطع مقابل جمع النفايات؛ (2) الحد من المخاطر الصحية لجمع النفايات؛ (3) الحد من المخاطر بالنسبة إلى أولاد العاملات الذين لا يستفيدون من خدمات رعاية الطفولة.

كما عُقدت عدة اجتماعات في مدينة أحمد آباد مع عاملات جمع النفايات للتوعية والبحث في مشاكل العمل الخاصة بمجتمعهنّ المحلي. ونظمت الجمعية صفوفاً في التربية الصحية للأعضاء المحليين وناقشة استراتيجيات تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية. وتبيّن إثر الاجتماعات والدروس والاستشارات المستمرة أن هناك مجموعة من القيم والمبادئ التي يتعين على عاملات جمع النفايات تطويرها كونها تهمهنّ جميعاً. وانطلاقاً من هذه المبادئ، حددت عاملات جمع النفايات الأولويات وتصوراً مشتركاً أولياً يجتذّن من أجله طاقاتهم. والأهمّ أنّ عاملات جمع الورق من بين عاملات جمع النفايات – أي اللواتي يجمعن ويعدن تدوير النفايات الجافة واللواتي غالباً ما يقعن عرضة للتمييز والازدراء من قبل الزبّالين وناقلي الأمراض – أطلقن حملة مشتركة للدفاع عن حقوقهنّ.

بدأت عاملات جمع الورق بتنظيم جهودهنّ كي تكون كل عاملة مسؤولة عن نظافة منطقة معيّنة. كما تم تزويد كل منزل في المجتمع المحلي المشارك في الحملة بكيس للنفايات يتم استبداله عندما يمتلئ. ولا زالت عاملات جمع النفايات من خلال هذا البرنامج يجنين دخلهنّ من إعادة بيع النفايات الجافة القابلة لإعادة البيع إلا أنّ وجودهنّ مفيد للمجتمعات المحلية التي يعملن فيها.

تُعرف اليوم النساء المشاركات في حملة أحمد آباد بأراغويا باغينس أو شقيقات الصحة. وقد نال تعاونهنّ مع ممثلي الطبقات الوسطى في المجتمعات المحلية التي يعملن فيها دعم اللجنة المعنية من قبل المحكمة العليا. فأطلقت أراغويا باغينس مبادرة ثانية لتعبئة 400 من شقيقاتهنّ اللواتي يعتشن من المكبّ الرئيسي في

¹⁹ كل المعلومات حول جمعية العاملات المستقلات (SEWA) موجودة على الموقع <http://www.sewa.org>.

- كيف أثر وجود تصوّر مشترك مرّن ومتغيّر على رفاهتهنّ؟
- ما هي مختلف مراحل التغيير التي مرّ بها تصوّر "جمعية العاملات المستقلات"؟
- هل بالإمكان دائماً و/أو من المستحسن التحلي بتصوّر مشترك؟ لماذا؟
- ما هي بعض العوائق أمام تطوير تصوّر مشترك بين مجموعات/أفراد مختلفة/مختلفين أو حتى متشابهة/متشابهين فكرياً؟ كيف تتخطى هذه العوائق؟

نشاط جماعي: التوصل إلى رؤية جماعية من خلال المعنى المشترك

خصصي ساعة تقريباً لهذا النشاط الجماعي.

طلب من المشاركات في الجلسة 3 تدوين تصوّر شخصي معيّن. تعيد الميسّرة في هذا التمرين إلى المشاركات ما كتبه. (يمكن تأليف فرق صغيرة. للمزيد من الاقتراحات، راجعي الملحق ب)

المعنى المشترك هو مقارنة تكييفية ومرنة لتحديد الأهداف، تختلف باختلاف تكوين المجموعة ومرور الزمن. فعندما تخلق مجموعة ما معنى مشتركاً، يعمل كل فرد من أفرادها ضمن إطار تشاطر الملكية والمسؤولية. ويتعين على المشاركات في ورشة العمل في هذا التمرين تحديد، للمشاركات الأخريات، القيم والتجارب التي أفرزت تصوّرهنّ الشخصي المكتوب. وذلك توصلًا إلى قواسم المشتركة في قيمهنّ ومبادئهنّ التي ستساعدهنّ على تحديد والتوصل إلى تصوّر مشترك بين المجموعة ككلّ.

1- أعيدي للمشاركات تصوراتهنّ الشخصية المكتوبة في الجلسة 3. أعطهنّ بضع دقائق لاستذكار ما كتبه والتفكير في أسباب صياغة تصوراتهنّ الشخصية على هذا النحو.

2- اطلبي بعدها من المشاركات قراءة تصوراتهنّ الشخصية بصوت عالٍ أو لمن يرغب في ذلك، قراءة نسخة معدّلة عنها تتماشى أكثر مع أفكارهنّ وتمنياتهنّ الراهنة. على المشاركات بعد ذلك شرح القيم والتجارب الشخصية التي أفرزت تصوّرهنّ الشخصي بإيجاز (5 دقائق لكل مشاركة كحد أقصى أو حتى أقلّ إذا كانت المجموعة كبيرة).

- 3- بعد انتهاء الجميع من الشرح ، اطلبي من المجموعة التفكير في الأسئلة التالية (على الميسّرة أو المتطوعة تدوين رؤوس الأقلام على لوح أو لوح عرض):
- ما هي التجارب أو التطلعات أو القيم المشتركة بين مختلف أعضاء المجموعة؟
 - هل من أهداف شخصية (تتعلق بالخيارات الشخصية أو العائلة أو ظروف أنية) أو أهداف عامة (اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو أهداف أخرى تهم المجتمع المحلي أو المجتمع ككلّ) متشابهة بين مختلف التصورات المعبر عنها؟ في هذه الحالة، ما هي؟
 - اطلبي من المجموعة التفكير في التصورات المعبر عنها التي يمكن لجميع المشاركات في ورشة العمل تجنيد طاقتهنّ في سبيلها. قد تتعلق بأهداف شخصية تتشاطرها المشاركات أو أهدافاً عامة مشتركة بينهنّ. على المشاركات بعدها صياغة تصوّر موحد يحظى بدعم المجموعة ككل وتكون للجميع مصلحة فيه.

احتفظي بهذه الصيغة لاستعمالها في الجلسة 8.

أسئلة لتقييم ورشة العمل

- يتعين على الميسرة أو إحدى المتطوعات تدوين رؤوس الأقلام على لوح أو لوح عرض خلال النقاش التالي بين المجموعة.
- ماذا تعلمت أو حققت حتى اليوم من خلال جلسات ورشة العمل؟
- هل جلسات ورشة العمل مركبة بشكل يضمن مشاركة الجميع ومفيد في أن؟
- هل كان مضمون الجلسات والمواضيع المثارة فيها مفيدة؟
- هل كنت لتغيري تركيبة الجلسات أو مضمونها؟
- هل شعرت بسهولة في المشاركة في النقاش والتمارين؟ لم أو لم لا؟
- هل تغيرت أهدافك من خلال ورشة العمل منذ الجلسة الأولى؟ في هذه الحال، كيف؟

أسئلة للمجموعة

- أي نقاش أو تمرين أو نشاط كان الأهم حتى الآن في ورشة العمل؟
- ما أكثر ما أعجبك في جلسات ورشة العمل؟

U الجلسة 8 ما هي خطة عملنا؟

يقضي تحديد هدف معين وصياغته بالمشاركة في عملية التعلم في موازاة ذلك، يستوجب هذا أيضاً المشاركة في ممارسة السلطة.

من "مقومات القيادة"

أهداف الجلسة

- التأكيد على أهمية خطة عمل أي منظمة.
- التعاون كمجموعة لاتخاذ القرارات.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بشأن خطة العمل.
- إبراز دور التكنولوجيا في التوعية الجندرية.

اقتراحات للتيسير

اقرأ بصوت عالٍ القصة التالية حول الآليات المعتمدة في إحدى المنظمات لإعداد خطة عملها. ثم ناقش مع المجموعة طريقة اتخاذ القرار في المنظمة من خلال عملية يشارك فيها الجميع بعيداً عن التنظيم الهرمي. ويساعد النشاط الجماعي الذي يلي الأسئلة للنقاش المشاركات في ورشة العمل على المساهمة في اتخاذ القرارات بشكل تعاوني.

قد يكون من الأفضل في هذا التمرين تقسيم المجموعة إلى فرق صغيرة بالشكل الذي يمنح لكل منها فرصة المشاركة في النقاش. وبمأن أفراد المجموعة قد اشتغلوا بشكل جماعي خلال عدة جلسات، فإنه من الممكن الآن القيام بتمرين محفز قد يشجعهم. (انظري الاقتراحات المتضمنة في الملحق ب)

إضفاء الطابع الديمقراطي على المعلومات الخاصة بالنساء: التأثير عبر الأثير في البرازيل

في مطلع الثمانينيات، شهدت البرازيل مرحلة انتقالية من النظام الديكتاتوري إلى الحكومة التمثيلية ومن الإعلام المراقب إلى الإعلام الحر. خلال هذه الفترة، كانت النساء البرازيليات في طليعة المطالبين بهذا التغيير. كان هذا زمن التفاؤل بالنسبة

أسس المنتجون منظمة رسمية تدعى "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية" (CEMINA) تسعى إلى تحسين نوعية أصوات النساء عبر الأثير البرازيلي وتنوعها وحجمها.

توخى منتجو برنامج "Fala Muller" المرونة في مقاربتهم لإعداد البرنامج. وكانوا يرغبون في اختباره من حيث المضمون والطول ومشاطرة تجاربهم مع نساء أخريات والتعلم منهن. فكان هذا حافزاً لمنظمة "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية" لتنظيم ندوات تدريبية للنساء على مستوى الوطن ككل لمن يرغب في إطلاق محطات إذاعية وبرامج خاصة بهن. وبين عامي 1992-1998، ازداد بالمئات عدد النساء اللواتي تدرّين في ورش العمل هذه مما أدى إلى انتشار الإذاعات والبرامج النسائية في البرازيل. ونظراً إلى غناها وتنوعها الفني، حوّلت هذه المحطات والبرامج النساء إلى لاعبات حقيقيات على الساحة الإعلامية الوطنية ومنتجات لأخبار وثقافة لم يعد من السهل التغاضي عنها أو تجاهلها. وقد وسّعت المنظمة الآن نشاطاتها لتطال شبكة الإنترنت. وهي حالياً في طور إعداد موقع على الشبكة تساعد من خلاله الإذاعات النسائية في البرازيل على النفاذ إلى الشبكة العالمية لتطال أكبر عدد ممكن من المستمعات في البرازيل وخارجها. وسيمكّن هذا الموقع النساء على المدى البعيد من الاتصال بنظيرتهن في الجنوب وفي العالم بأسره من أجل تبادل استراتيجيات التوعية الجندرية من خلال الإنتاج الثقافي والمعرفة.

إيماناً منها بأن أي انتقال حقيقي إلى الديمقراطية لا يمكن أن يتم بمعزل عن التباعد الجندري، ركزت منظمة "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية" والإذاعات التي ساهمت في إنشائها جهودها على مشاركة النساء من حيث مضمون المعلومات وطريقة عرضها. هكذا وُضعت هموم النساء في صلب الاهتمامات في محاولة لإعطاء البرازيليين أكثر أنماط الديمقراطية فعالية وإشراكاً جندرياً. ²⁰ TP

²⁰ استناداً إلى مراجع أرسلتها ثايس كورال وإلى مقابلة هاتفية أجرتها معها الشراكة النسائية للتعلم في 20 شباط/فبراير 2001.

إلى النساء الطامحات إلى شغل مناصب عامة جديدة ومستحدثة تؤثرن من خلالها على تحوّل البرازيل إلى الديمقراطية. أمضت ثايس كورال وهي صحافية برازيلية تدافع عن حقوق المرأة عدة سنوات في إيطاليا حيث عملت في برنامج إذاعي رسمي شهير يدعى "ساعة النساء" (The Hour of Women) وهو مجموعة من البرامج الموجهة إلى النساء والمعدّة من قبلهنّ والمتحدّثة حولهنّ. وهذه كانت المرة الأولى التي تتعاطى فيها السيدة كورال مع الإعلام كمداخلة عن حقوق المرأة كمستمعة. بعد عودتها إلى ديارها، التقت مجموعة بارزة من المثقفات والسياسيات المدافعات عن حقوق المرأة في مجلس النواب في ريو. كنّ يبحثن في كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات لبلوغ أكبر عدد ممكن من النساء. وقد أردن إنشاء آلية تعبّر النساء من خلالها عن أنفسهنّ وتساهم في تعزيز التعددية الجندرية وقيام مجتمع أكثر ديمقراطية.

حتى مؤخراً في ظل النظام الديكتاتوري في البرازيل، انطلقت عدة برامج إذاعية تقدمية متطورة وفعّالة. لكن القليل منها فقط استهدف النساء تحديداً. إلا أنّ ثايس كورال والنساء في ريو شعرن رغم هذا أنّ الإذاعة تلعب دوراً مميزاً في حياتهنّ وأنها "أقرب إلى النساء من حيث الثقافة كمستمعات وكمستخدمات". ولاحظن أنّ النساء يستمعن إلى الإذاعة أثناء انصرافهنّ إلى أعمال أخرى في المنزل وفي العمل. كما أنّ البث الإذاعي أقلّ كلفة من التلفزيون وفي متناول الجميع أكثر من الصحافة المكتوبة بالنسبة إلى كل المهتمين بالأخبار والتسلية.

فوضعت كورال والنساء في ريو خطة تقضي بجعل النساء البرازيليات متخذات القرارات في وسائل إعلامهنّ، لا سيما في الإذاعة، في موازاة إضفاء طابع نسائي على وسائل الإعلام البرازيلية، كي تصبح أكثر إفادة وصوابية وإنتاجية بالنسبة إلى النساء. فيقمن مثلاً بإعداد برنامج إذاعي حول احتياجات النساء واهتماماتهنّ. عام 1988، تعهدت كورال مع فريق صغير من المتطوعات، استناداً إلى البرنامج النسائي الذي عملت عليه في إيطاليا، بزيادة مشاركة النساء وتحسين صورة المرأة في وسائل الإعلام. فبادرت إلى إعداد برنامج حوار أسبوعي اسمه "Fala Muller" (تكلمن أيتها النساء). وكان ضيوف البرنامج يسدون النصائح للنساء للتخفيف من همومهنّ اليومية في مواضيع مثل الصحة الإنجابية والعنف الجندري والمساهمة في جعلهنّ مواطنات فاعلات في المجتمع. وبعد سنة على بدء البرنامج،

أسئلة للنقاش

- كيف تأسست منظمة "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية"؟ في أي إطار حصل ذلك؟
- ما كان محور اهتمام برنامج "Fala Mulher"؟ كيف أبصر هذا البرنامج النور؟
- ما كانت خطة عمل مجموعة النساء في ريو ومن ثمّ منظمة "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية"؟ كيف تطوّرت خطة العمل؟
- كيف قاست منظمة "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية" مدى النجاح المحقق؟ هل من مؤشرات أخرى كنت لتستخدمينها لقياس نجاح المنظمة ووقعها في المجتمع المحلي؟
- كيف يسيّر منظمة "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية" وهذه المحطات الحصول على المعلومات بشكل مفيد للنساء؟
- كيف ساعدت خطة عمل منظمة "التواصل، التربية والمعلومات الجندرية" على انتشار البرامج الإذاعية النسائية الأخرى؟
- ما أهمية أن تكون النساء منتجات وكاتبات برامج إذاعية والجمهور المستهدف في آن؟
- لماذا شكّلت الإذاعة وسيلة إعلامية فعّالة للنساء رغم وجود تكنولوجيا معلومات واتصالات متطورة أكثر؟
- أي تكنولوجيا معلومات واتصالات كنت لتستخدمي لتعزيز حقوق المرأة في مجتمعك المحلي؟ الإذاعة أو التلفزيون أو الفيديو أو الهاتف النقال أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو الإنترنت أو غيرها؟

نشاط جماعي: وضع خطة عمل

خصصي ساعة تقريباً لهذا النشاط الجماعي.

طلب من المجموعة في الجلسة 7 صياغة تصوّر موحد يحظى بدعم المجموعة ككل ويكون للجميع مصلحة فيه. يتعين على الميسرة أو إحدى المتطوعات في هذا التمرين

تدوين التصرّور على لوح أو على لوح عرض كي تتذكره المجموعة وتدوين رؤوس الأقسام خلال النقاش الذي يلي.

- 1- إطلبي من المشاركات اقتراح أفكار حول سبل تطبيق الأهداف لوضع تصوّر المجموعة حيّز التنفيذ. هذه إذا جلسة بحث عن الأفكار. لذا، ليست هناك أفكار ساذجة أو لا صلة لها بالموضوع. والهدف من البحث عن الأفكار هو التوصل إلى أكبر عدد ممكن منها. حاولي ذكر 30 إمكانية تطبيق على الأقل.
- 2- بعد استكمال اللائحة، أطلبي من المشاركات الإجابة على الأسئلة التالية وتعديل ما يلزم في اللائحة:
 - ما الأفكار الواردة على اللائحة التي يمكن دمجها معاً أو هي متشابهة لدرجة أنها نفسها من الناحية العملية؟ أعدّي لائحة جديدة تضم أفكار التطبيق المناسبة.
 - ما الأفكار غير العملية في اللائحة؟ حالما تتوصل المجموعة إلى إجماع حولها، أطلبي تلك الأفكار من اللائحة.
 - كيف تصنّف المجموعة الأفكار المتبقية من حيث الابتكار والإبداع فيها؟ رقي الأفكار تدريجياً بحسب رأي المجموعة، على اعتبار أنّ الرقم واحد هو أفضل فكرة.
 - كيف تصنّف المجموعة الأفكار من حيث عمليتها وجدواها؟ ميّزي بين نظام الترتيم هذا والنظام السابق باستعمال نظام آخر أو قلماً من لون آخر أو بأي طريقة أخرى. رقي الأفكار تدريجياً بحسب رأي المجموعة، على اعتبار أنّ الرقم واحد هو الفكرة الأكثر عملائية وجدوى.
- 3- بعد جمع المعلومات حول إمكانات تطبيق الرؤية الموحدة، دعي المشاركات يراجعن اللائحة ويضعن معاً خطة (خطط) عمل.

ملاحظات

- هل سهّل أو صعّب عليك التمرين السابق المشاركة في النقاش واتخاذ القرارات؟
- هل كان البحث عن الأفكار مفيداً؟ لم أو لم لا؟
- هل أنت راضية عن الخطة النهائية؟ هل تشعرين أنك ساهمت في إعدادها؟ لم أو لم لا؟

- هل لاحظت أنّ أياً من المشاركات تكيّفت مع أفكار الأخريات أو استندت إليها؟
أنّ أياً من المشاركات تعلمت من الأخريات؟
- هل شاركت في قرارات جماعية أخرى جرت بطريقة مختلفة؟ في هذه الحالة، كيف تم ذلك؟ هل شارك فيها الجميع؟ هل كنت راضية عن القرار النهائي؟
- أعتقد أن هناك فرقاً بين مجموعة اتخاذ قرارات مؤلفة من النساء فقط أو الرجال فقط أو مختلطة؟ لم أو لم لا؟

U الجلسة 9 كيف ننمي مهاراتنا ومواهبنا؟

لا يمكن انتقاء الأهداف الواقعية من دون أن نأخذ أيضاً في الحسبان بكلية ونزاهة الموارد البشرية والمادية الراهنة أو الممكن توفرها لتحقيق الأهداف المرجوة.

من "مقومات القيادة"

أهداف الجلسة

- تحديد ماهية الإرشاد ومواصفات برنامج الإرشاد الفعّال.
- إظهار قيمة الأفراد أو المؤسسات التي تتشاطر التجارب والمعلومات.
- إبراز أهمية تشاطر التجارب والمعلومات لبناء القدرات والاستدامة في المنظمات التعليمية.

قبل أن تبدأي: إسألني المجموعة عن طريقة اختتام ورشة العمل. فالتخطيط المسبق ضروري كي تشعر المشاركات بعد مغادرة ورشة العمل أنه تمت الاستجابة لاحتياجاتهن وتطلعاتهن. يمكن الاطلاع على هذا الموضوع بالتفصيل في قسم "التواصل في إطار ورشة العمل" في هذا الدليل.

اقتراحات للتيسير

إقرأ بصوت عالٍ القصة التالية حول منظمة نيجيرية اسمها باوباب (BAOBAB) للدفاع عن حقوق المرأة الإنسانية والتي تتمحور جميع برامجها وأنشطتها الداخلية حول تنمية مهارات العاملين فيها وهيئتها التمثيلية ومواهبهم من خلال الإرشاد والتدريب الفعّال. ثم ناقشي مع المجموعة المعايير الخاصة بالمنظمة التعليمية ومواصفات منظمة باوباب المتطابقة مع هذه المعايير. قد تساعد الأسئلة والتمرين في ما بعد على تحديد مسار النقاش.

حلقة التعلم: إرشاد النساء في نيجيريا

"جلب الناس إلى حلقة التعلم ومن ثمّ توسيع هذه الحلقة" – الإرشاد عملية أساسية في بناء قدرات أي منظمة وضمان استمراريتها. وتسعى منظمة باوباب للدفاع عن حقوق المرأة الإنسانية التي أسستها عايشة إمام وغيرها من الناشطات إلى تحسين معرفة النساء بحقوقهن الإنسانية وممارستها وتطويرها في ظلّ القوانين النيجيرية العرفية والدينية والقديمة. وقد اقتبست المنظمة اسمها من اسم شجرة تعيش في

أفريقيا جنوب الصحراء. وشجرة البواباب قادرة على تحمل مناخات قاسية كما تؤمن الغذاء والدواء للإنسان والمأوى للحيوانات الصغيرة. وتسعى منظمة BAOBAB إلى نقل مزايا هذه الشجرة – أي القوة والمثابرة – من خلال استهداف أكبر عدد من النساء وتمكينهن بواسطة المهارات التي قد يستخدمنها في حياتهن اليومية ولمساعدة الآخرين. لذا تعطي المنظمة النساء المشاركات في برامجها القدرة والإمكانات اللازمة للتفكير والعمل بشكل مستقل.

تدعم منظمة بواباب وتشدد على حقوق المرأة الإنسانية من خلال مجموعة من الأنشطة – أبرزها زيادة الإدراك والتدريب والنشر والتشبيك. وكلها تتمحور حول استعمال التكنولوجيا. إذ تعتبر مؤسسات المنظمة أن التكنولوجيا ليست جيدة أو سيئة بحد ذاتها. بل تكمن المشكلة في الجهة التي تتحكم بالتكنولوجيا وفي كيفية إدارتها ونتائج هذا الاستعمال. فتعتمد منظمة بواباب مثلاً الآلات النسخة لنشر المعلومات وإيصالها إلى النساء اللواتي ما كنّ ليحصلن عليها بطريقة أخرى. وتستعمل أجهزة الكمبيوتر لتعليم النساء الطباعة ومسك الدفاتر مثلاً. وتستعين بالبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت للاتصال والتعاون مع المجموعات التي لها نفس التوجهات. كما يساعد تجنيد هذه الموارد التكنولوجية على تطوير بنية الاتصالات التحتية في إفريقيا جنوب الصحراء.

تعتمد منظمة بواباب مقارنة تفاعلية وعملية مستندة إلى التجربة لتتقيد النساء حول حقوقهن الإنسانية. وتعلم المدربات أن المتدربات يتعرفن على مسؤوليات وحقوق جديدة انطلاقاً من مخزون تجاربهن السابقة ويرتكزن على هذا المخزون لتشجيع النساء على سرد تجاربهن وتشاطرها كي تكتسب المتدربات والمدربات على السواء منطارات ومهارات جديدة منها. والأهم أن منظمة بواباب تدرب النساء على اكتساب مهارات مفيدة على الصعيدين الشخصي و/أو المهني. فالإلى جانب التدريب على استعمال البرامج المعلوماتية مثلاً، تعلم منظمة بواباب العاملات والمتطوعات لديها كيفية استعمال برامج الجدولة لإعداد ميزانيات حساباتهن ومعالجة النصوص لصياغة تقاريرهن وقصصهن بأنفسهن.

ترفع المنظمة شعار "لا يمكننا أن نغير الماضي، لكن باستطاعتنا أن نحاول تغيير المستقبل!" يبدأ تغيير، لا بل تحسين، المستقبل بالاعتراف بتأثير المواقف والجهود

الخاصة على العديد من الآخرين وبالعكس. وإن دلّ برنامج بواباب حول التدريب على حملة التضامن بواسطة البريد الإلكتروني وحقوق المرأة والقوانين على شيء، فعلى المنافع الطويلة الأمد لتنمية قدرات الآخرين ومهاراتهم وثقتهم بنفسهم. وقد أطلق برنامج التدريب على حملة التضامن بواسطة البريد الإلكتروني عامي 1998-1999 بمشاركة حوالى خمسين امرأة في ورش العمل يتعلمن خلالها كيفية استعمال البريد الإلكتروني والإنترنت دعماً لحملات التضامن للمطالبة بحقوق المرأة وتحسين التواصل والدعم بين المناضلات في سبيل حقوق الإنسان في إفريقيا الناطقات باللغتين الإنكليزية والفرنسية. ولا زالت تلك النساء على اتصال وهنّ يتشاطرن المعلومات والاستراتيجيات. وتشارك النساء اليوم بفعالية أكبر بفضل اكتسابهن مهارات جديدة أو تنمية تلك القائمة أصلاً، في الحوار حول حقوقهن على المستويين الإقليمي والدولي. كذلك جمع برنامج النساء والقوانين جنباً إلى جنب مجموعات صغيرة من النساء عدداً قليلاً من الرجال للقيام بأبحاث والخوض في فهم النساء وتجربتهن مع القوانين الإسلامية والعرفية والقديمة. والنساء اللواتي كنّ يعتبرن الرجل السلطة المرجع، اكتسبن اليوم فهماً أوسع للشرعية وغيرها من القوانين. وستكون إحدى المشاركات أول امرأة تحوز شهادة دكتوراه في القانون الإسلامي من إحدى الجامعات النيجيرية. وهي ستتولى بعد ذلك تنشئة الأخريات وستشكل مثلاً يُحتذى لكل النساء الطامحات إلى تخطي العوائق التقليدية وإعادة تحديد موقعهن في المجتمع. $TP^{21} PT$

أسئلة للنقاش

- ما هو هدف بواباب الأساسي؟
- كيف تصفين مقارنة بواباب للإرشاد؟ ما هي منافع هذه المقاربة على المديين القصير والطويل؟ هل من سيئات لها؟
- ما العناصر الأخرى التي تصيفونها أنت على برنامج الإرشاد؟
- ما هي مواصفات المرشدة الجيدة؟ هل المرشدة قادرة أن تكون مرشدة أيضاً؟
- ما دور التكنولوجيا في جهود بواباب لتنمية قدرات النساء ومؤهلاتهن؟

²¹ استناداً إلى مراجع أرسلتها عايشة إمام ومقابلة أجرتها معها الشراكة النسائية للتعلم في 10 كانون الثاني/يناير 2001.

- ما هي مثلاً أهمية تعليم العاملات والمتطوعات في بوابات طريقة استعمال برنامج Excel؟ كيف تستفيد النساء المعنويات من مقاربة التدريب على برامج الكمبيوتر هذه؟ كيف يساعد ذلك بوابات؟ كيف يخدم ذلك المجتمع المحلي؟
- كيف تعرّفين عملية الإرشاد؟
- هل حظيت يوماً بإرشاد؟ هل من حدث معيّن كان الإرشاد ليفيدك فيه؟
- هل عملت يوماً كمُرشدة؟ صفي بعض استراتيجيات الإرشاد التي استعنت بها أو تودين استعمالها في حياتك الشخصية و/أو المهنية. كيف أفادتلك؟
- كيف يمكن النساء الاستعانة بالإرشاد لمساعدة النساء الأخريات؟

تمرين: إعداد برنامج إرشاد محلي

خصصي ساعة وربع الساعة تقريباً لهذا التمرين.

قد يكون برنامج الإرشاد مشروعاً مستقلاً قائماً بحد ذاته في المجتمع المحلي، كبرنامج ما بعد المدرسة الذي يجمع التلاميذ الشباب مع التلاميذ الأكبر سناً للنصح والتعليم أو قد يكون مرتبطاً بمنظمة أكبر كبرنامج تابع لقسم التوليد في مستشفى يجمع الأمهات الجدد بأمهات متمرسات للنصح والإستشارة. يتعيّن على كل فريق في هذا التمرين وضع برنامج إرشاد من تصميمه الخاص يندرج في إحدى الاستراتيجيتين أعلاه – أي مشروع مستقل أو تابع.

- 1- ألّفي فرقة من ثلاث إلى خمس مشاركات. يتعيّن على إحدى أعضاء الفريق على الأقل تدوين رؤوس الأقسام بينما تقوم هي نفسها أو متطوعة أخرى بنقل الحوار الذي دار بين الفريق إلى المجموعة. على كل فريق بحث النقاط التالية مدة 20-30 دقيقة تقريباً:

- من ستكون الهيئة التمثيلية الهدف – أي المرشّادات اللواتي سوف يصمم برنامجك خصيصاً لمساعدتهن؟ من الأمثلة الممكنة فتيات في مدرسة محلية يرغبن في أن يصبحن قائدات ذات يوم أو ربات منازل يطلقن مشاريعهنّ المنزلية الخاصة أو نساء تبوأن حديثاً منصباً معيناً. بإمكان الفرق الاستعانة بأي من الأمثلة أعلاه أو تحديد الهيئة التمثيلية الهدف الخاصة استناداً إلى الحاجة إلى الإرشاد والتوجيه على مستوى المجتمع المحلي.

- أي نوع من الأشخاص هم الأفضل تأهيلاً لإرشاد الهيئة التمثيلية المختارة؟ هل من أشخاص يتمتعون بتجارب شخصية محددة أو خلفيات مهنية معينة أو غيرها من الموصفات التي تهّم تحديداً الهيئة التمثيلية الهدف؟
- كيف تتصرّف المرشّادات مع المرشّادات؟ هل يعقدن اجتماعات أسبوعية أو يشاركن في بعض الأنشطة بصورة غير رسمية؟ كم ستدوم لقاءاتهن؟ بأي تواتر؟
- هل تعقد المرشّادات أو المرشّادات في البرنامج اجتماعاً كمجموعة مع نظيراتهنّ لتقديم الدعم والنصح لهن؟ ما الذي سيحصل في مثل هذا اللقاء؟
- ماذا عن احتياجات المرشّادات وأفضل طريقة يابلي من خلالها البرنامج احتياجاتهنّ؟ ماذا أيضاً عن احتياجات المرشّادات وطريقة تصميم البرنامج ليشعرن بالإمتنان والرضى؟

2- عندما تعود المجموعة للإلتزام، يتولى شخص من كل فريق شرح برنامج الإرشاد الخاص بالفريق. ويحقّ للمشاركات في ورشة العمل طرح الأسئلة أو إبداء تعليقات أو تقديم اقتراحات حول مختلف برامج الإرشاد.

ملاحظات

- ما الذي أعجبك و/أو لم يعجبك في هذا التمرين؟
- هل وجدت صعوبة في تقييم برامج إرشاد الفرق الأخرى أو انتقادها؟ لمّ أو لمّ لا؟
- هل ساعدك التمرين على تصوّر طرق جديدة ومبتكرة لاعتماد الإرشاد في مجتمعك المحلي؟ في هذه الحال، ما هي تلك الطرق؟

U الجلسة 10 كيف نعبئ طاقاتنا للعمل؟

علينا تمكين جميع شعوب العالم من استعمال شبكة الإنترنت؛
ولا نعني بهذا فقط التجهيزات والتدريب على استعمال الآلات،
بل أيضاً المراجع المتعلقة بالثقافة واللغة والمجتمع المحلي.

من "مقومات القيادة"

أهداف الجلسة

- بحث الخطوات الواجب اتباعها في حملة استراتيجية التعبئة.
- مناقشة العناصر الأساسية في أي خطة أو تحرك تنظيمي بما في ذلك وضع التصور وتحديد الأهداف ورسم الاستراتيجية وتأمين الموارد والطاقات البشرية الضرورية وتطبيق الأنشطة بصورة شمولية ويشارك فيها الجميع وتحديد المعايير لتقييم الفعالية.
- تحديد دور تكنولوجيا الاتصالات – الهاتف وأجهزة الفاكس وأجهزة الكمبيوتر وشبكة الإنترنت وغيرها – في جهود التعبئة المحلية والوطنية والدولية.

اقتراحات للتيسير

اقرأ بصوت عالٍ القصة التالية حول الحملة الدولية لحظر الألغام ثم ناقش مع المجموعة الخطوات التي اتبعها المشاركون في الحملة لحشد الدعم العالمي للمعاهدة الدولية لحظر الألغام. قد تساعد الأسئلة التالية المجموعة على توجيه مسار الحوار.

قد تكون بعض المشاركات أكثر اقتناعاً بالموضوع من غيرها
وتفضل الدخول في نقاش أولي في البداية يمكن أن يتسع بعد ذلك
ليشمل باقي المجموعة. جربي استعمال طريقة التيسير "حوض
السّمك" لإثارة نقاش مباشر وأكثر تعمقاً. (أنظري الملحق ب لمزيد
من التفاصيل)

الحملة الدولية لحظر الألغام

بذرت أولى بذور الحملة الدولية لحظر الألغام (ICBL) في نهاية الثمانينات ومطلع
التسعينات بفضل جهود المنظمات غير الحكومية في البلدان المنتجة للألغام. وفي
الخمسين سنة الماضية، فاق عدد ضحايا وجرحى الألغام – المسماة أيضاً الألغام

المضادة للأفراد – عدد ضحايا وجرحى الأسلحة النووية والبيولوجية والكيميائية مجتمعة. ونظراً إلى الأزمة الإنسانية الراهنة التي تسببت بها عشرات ملايين الألغام التي لا زالت مزروعة في عشرات البلدان حول العالم، ضافر عدد من المنظمات غير الحكومية جهودها لإيجاد حل لهذه المشكلة. وأجمعت، في محاولة منها لاستئصال المشكلة، على ضرورة القضاء على الأسلحة بحد ذاتها. فصنّت جهودها على اعتماد تشريعات وطنية وإقليمية ودولية تحظر استخدام الألغام وبادرت إلى بناء تحالف عالمي يجمع بين منظمات غير حكومية محلية وإقليمية ودولية للمشاركة في الحملة.

تميّزت الحملة الدولية لحظر الألغام بمرونتها التنظيمية. وهي بدأت واستمرت حلفاً فضفاضاً قائماً بين عدة منظمات لكل منها نظرتها وخبرتها الخاصة. وتجنباً لخلق ببيروقراطية تفرض على المنظمات مسؤولياتها، شعر الأعضاء في الحملة الدولية لحظر الألغام أنه بالإمكان تحقيق أهداف أكبر فيما لو حددت كل منظمة غير حكومية منحى أنشطتها. فتمكن بالتالي المنظمات غير الحكومية من بذل الجهود التي تصبّ في خانة مهمتها وبنيتها المؤسساتية. ومارست المنظمات المهمة بالمواضيع الوطنية ضغطاً للحصول على جواب من السلطات الوطنية بشأن مسألة الألغام، فيما ركزت المنظمات المهمة بالشؤون الدولية جهودها على نطاق عالمي أكبر.

وسرعان ما اتسع المشروع الذي بدأ مع بضعة أعضاء إلى حملة تشارك فيها أكثر من 1200 منظمة من 80 بلداً مشاركاً. وتوالت الاجتماعات على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية وساهمت بدورها في مضاعفة عدد المنظمات التي تبذل من وقتها والعاملين لديها ومواردها في سبيل الحملة. وكان لا بد من تواصل واضح ومتناسك لضمان فعالية تحرك هذا العدد الكبير من المنظمات والأفراد حول العالم. وقد لعبت تكنولوجيا المعلوماتية والمعلومات الحديثة دوراً بارزاً في تفعيل جهود التعبئة تلك. هذا بالإضافة إلى النشرات والتحديثات وتبادل الوقائع والإحصاءات المنتظمة والعرائض الشاملة للحملة الدولية لحظر الألغام؛ لدرجة أنّ الحكومات سرعان ما عوّلت على الحملة للحصول على معلومات دقيقة وبسرعة أكبر مقارنة مع المعلومات المتوفرة عبر القنوات الحكومية التقليدية.

استعانت الحملة الدولية لحظر الألغام في بداياتها بالهاتف والفاكس والبريد العادي. وعن استعمال الفاكس في السنين الأولى من الحملة، تقول جودي وليامز، الفائزة بجائزة نوبل للسلام عن عملها في مجال حظر الألغام: "كان جهاز الفاكس حديث النشأة نسبياً ومثيراً. واعتبرت المعلومات التي ترد في اللحظة نفسها تقريباً مهمة أكثر – وبالتالي جديرة برّد مباشر عليها – من البريد العادي". رغم الكلفة العالية لاستعمال الفاكس بشكل أساسي، فهي طريقة بناءة جداً. وعندما وسّعت الحملة نشاطاتها لتشمل بلدان الجنوب التي زرعت فيها ألغام، استعان العاملون فيها بالبريد الإلكتروني الذي، وإن كان لا زال باهظ الثمن ومن الصعب النفاذ إليه في العديد من أصقاع العالم، يؤمّن عدة مزايا من ناحية الكلفة والوقت مقارنة مع الفاكس.

تتعاوى عادة المنظمات غير الحكومية مع بعضها البعض بشيء من العدائية. لذا صُمم قسم من استراتيجيات التعبئة في الحملة لتطوير علاقات إيجابية مع الحكومات. ودعت الحملة الحكومات إلى لعب دور توحيدى ومنتج من خلال إنشاء كتلة مساندة للحظر تخدم مصالحها الوطنية. عام 1996، نالت الحملة الدولية لحظر الألغام دعم عدد من الحكومات وآلاف المنظمات غير الحكومية الناشطة في مجالات الإنسانية والأطفال والسلام وقدامى الحرب والطب والتنمية والحدّ من التسلح والدين والبيئة والمرأة. واقترحت الحكومة الكندية في تلك السنة استضافة اجتماع يُعقد في أوتاوا لوضع خطة عمل حكومية على أعلى المستويات توصلها إلى حظر الألغام. وعملت الحكومة الكندية بشكل وثيق مع أعضاء الحملة الدولية لحظر الألغام، ما شكل تحدّ لا سابق له للحكومات الأخرى للتفاوض بشأن معاهدة دولية بسيطة وواضحة لحظر الألغام في مهلة أقصاها سنة واحدة.

تلت ذلك مفاوضات فريدة من نوعها نظراً إلى مدى تعويل الحكومات على أعضاء الحملة الدولية لتوفير المعلومات والخبرة الفنية. فتمسكت القوى المتوسطة والصغيرة بموقفها دعماً للمعاهدة التي اعتبرت تهديداً لاستقلالية بعض الدول الكبرى. وفي كانون الأول/ديسمبر 1997، عادت 121 حكومة إلى أوتاوا للتوقيع على المعاهدة الدولية لحظر الألغام. ووصف لويد أكسوورثي وزير الخارجية الكندية الحملة في كلمته الختامية بأنها "التزام مستمر بالشراكة والتعاون اللذين

سيمكننا من تحقيق هدفنا المرجو". وفي الأول من آذار/مارس 1999، أصبحت معاهدة الألغام قانوناً دولياً ملزماً. ²²TP

أسئلة للنقاش

- ما كان الهدف الأول للحملة الدولية لحظر الألغام؟ لماذا حدد المشاركون في الحملة هدفهم على هذا النحو؟
- كيف تصفين بنية الحملة؟ ما كانت فوائد هذه البنية؟ هل من سينات لها؟
- ما أهمية التواصل في هذه الحملة؟
- كيف استطاع المشاركون في الحملة تيسير التواصل بين هذا العدد الكبير من الأشخاص والمنظمات والحكومات حول العالم؟
- ما سرّ نجاح الحملة الدولية وتحولها إلى نموذج بالنسبة إلى الحملات الأخرى؟
- ما هي العناصر الأساسية لأي خطة تعبئة ناجحة؟

تمرين: التعبئة من أجل الإغاثة

خصصي 30 إلى 40 دقيقة تقريباً لهذا التمرين.

هزة أرضية تترك الملايين بلا مأوى أو مياه شفة أو أدوية

في 13 كانون الثاني/يناير 2001، ضربت هزة أرضية بقوة 7.6 درجات على مقياس رختر الشاطئ في السلفادور على بعد 65 ميلاً جنوب غرب سان ميغيل، تلاها نحو 200 انزلاق أراض وأكثر من 1950 هزة ارتدادية. وقد أودت الهزة الأرضية بحياة أكثر من 800 شخص وأدت إلى إصابة 4500 آخرين بجروح. ودُمر 92.000 منزل ولحقت أضرار جسيمة بنحو 130.000 منزل آخر. كما

²² أخذت المعلومات حول الحملة الدولية لحظر الألغام من مقالة لجودي وليامز، "الحملة الدولية لحظر الألغام: نموذج لمبادرات نزع الألغام" على الموقع <http://www.noble.se/peace/articles/williamsH> ومن موقع مجلس الكنائس العالمي على الشبكة <http://www.wccoe.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.htmlH>

دُمرت أو لحقت أضرار بأكثر من 1200 مدرسة و30000 مزرعة. ما رفع عدد ضحايا الهزة إلى أكثر من 1.1 مليون نسمة. ²³TP

السيناريو: تجتمع مجموعة مؤلفة من أربع نساء في مجتمعك المحلي بشكل غير رسمي كل أسبوع تقريباً لتبادل آخر الأخبار حول أسرهنّ وبحثاً عن نصيحة وتقديم الدعم والصدقة. وبعد ظهر ذات يوم، أحضرت إحدى السيدات معها مقالة نشرت في صحيفة محلية حول الهزة الأرضية في السلفادور. وأشارت إلى أنّ إحدى قريباتها نجت من هزة أرضية مدمّرة مماثلة في بلد آخر، لذا فهي مهتمة جداً بما يحصل في السلفادور. فقرأت الخبر على صديقاتها اللواتي أجمعن على أنه وضع صعب جداً بالنسبة إلى الأمهات اللواتي يتعين عليهنّ الاعتناء بأطفالهنّ في مثل هذه الظروف. فاقترحت إحدى الصديقات مساعدة الأمهات ضحايا الهزة الأرضية. وسرعان ما وافقت زميلاتهن اللواتي بادرن فوراً إلى إعداد استراتيجية العمل.

1- تقسم المجموعة إلى فرق مؤلفة من أربعة أشخاص. يتعين على كل فريق أن يضع، كما النساء في السيناريو أعلاه، خطة عمل لمساعدة الأمهات نتيجة الهزة الأرضية في السلفادور.

2- في ما يلي بعض الأسئلة التي يتعين على كل فريق الإجابة عليها:

- كيف تنوين مساعدة الأمهات؟ ما نوع الدعم الذي تنوين تقديمه؟ كيف ستكون حملتك؟
- هل ستكون حملة محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية؟
- ما الطريقة التي ستعتمدونها لتأمين الدعم وتطويره وخلقها؟ ما الأنشطة التي ستلجأين إليها؟
- هل من المفيد الاستعانة بالنساء الأخريات لمساعدة الأمهات؟ لمّ أو لمّ لا؟ هل سيبيدي الرجال نفس القدر من التعاون؟

²³ لقد حصل هذا فعلاً. راجع الموقع على الشبكة <http://www.cnn.com/2001/WORLD/americas/01/15/quake.04H>

ملاحظات

- هل ساعدك هذا التمرين على تصوّر الخطة الواجب اتباعها بشأن حملتك أو مشروعك الخاص بموضوع مختلف؟ لم أو لم لا؟
- إذا نجحت في وضع تصوّر لحملتك الخاصة، ما هو هذا التصوّر وكيف ستضعينه حيّز التنفيذ؟



- هل بإمكان فريقك الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات كالفاكس والبريد الإلكتروني ووسائل الإعلام (مثل المقالات الصحفية والبرامج التثقيفية في الإذاعة أو التلفزيون) للحصول على المزيد من الدعم؟
- ما هي شبكات الدعم المحتملة القادرة على المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة؟
- كيف ستقومين بتقييم مدى التقدم المحرز باتجاه تلك الأهداف؟ ما المؤشرات التي ستستعينين بها؟
- كيف سيتم توزيع المسؤوليات لتنفيذ الأنشطة اللازمة؟

3- يتعين على أعضاء الفريق وضع لائحة بالمهام يحددن فيها مراحل التحرك في الأسابيع التالية لوضع خطتهن حيّز التنفيذ.

4- عندما تنتهي جميع الفرق من إعداد خطط العمل، تعود المجموعة للإلتزام. وتتولى متطوعة من كل فريق تقديم شرح سريع لاستراتيجية التعبئة في فريقها.

أسئلة للنقاش

- ما هي آلية اتخاذ القرارات المتبعة في فريقك؟
- ما كان الشقّ الأصعب في وضع استراتيجية التعبئة؟
- هل كان من الأسهل أو الأصعب تحديد الخطوات الواجب اتباعها لو كان الفريق يضم عدداً أكبر من الأشخاص؟
- كيف تمّ توزيع المسؤوليات ضمن الفريق؟ هل ساعد إعداد لائحة بالمهام على توضيح دور كل عضو في الفريق؟ هل ساعد على أي شيء آخر؟ كيف؟ وإلا، فلم لا؟
- هل تبدو أنشطة فريقك واقعية؟ لم أو لم لا؟
- بعد الاستماع إلى أنشطة الفرق الأخرى، هل من شيء تودين إضافته لتحسين أنشطة فريقك؟

U الجلسة 11

كيف نتشاطر المسؤوليات والنتائج؟

أهداف الجلسة

- تحليل سبل إنشاء ثقافة تقوم على تشاطر السلطة والمشاركة فيها داخل المنظمات العاملة معاً وفي ما بينها.
- مناقشة استراتيجيات الاستفادة من مواهب وتجارب الشركاء الأفراد في الحملات المشتركة.
- العمل كفريق من أجل خلق منظمة افتراضية تتضمن كافة المواصفات الإيجابية التي وردت في سياق ورشة العمل.

اقتراحات للتيسير

إقرأ أي بصوت عالٍ القصة التالية حول تعاون عدد من المنظمات معاً لإقرار قانون مكافحة العنف المنزلي في ماليزيا. ثم ناقشي مع المجموعة استراتيجيات المنظمات لتنسيق الجهود وتشاطر المسؤوليات. قد تساعد الأسئلة التالية على توجيه النقاش. يلي الأسئلة تمرين يساعد المشاركات على تصوّر منظمة أو مؤسسة أو حملة وفق معايير التنظيم التي توصلن إليها خلال جلسات ورشة العمل. وتعطي الجلسة 12 المشاركات فرصة لمشاركة أفكارهنّ حول المنظمات الافتراضية مع المجموعة ككلّ.

يمكن أن يكون التيسير في هذه الجلسة، عبارة عن نقاش تشارك فيه المجموعة كلها أو داخل فرق صغيرة. (للمزيد من الاقتراحات انظري الملحق ب)

العمل الفريقي هو في أساس المنظمات التعليمية. ويقوم العمل الفريقي على احترام الآخرين وتقبّل التنوع والتحلّي بالسخاء على المستوى الفردي والقدرة على حل النزاعات وجمع شمل الناس لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتأليف الفرق على مستوى المنظمة.

من "مقومات القيادة"

حملة إقرار قانون مكافحة العنف المنزلي في ماليزيا

كانت ماليزيا أول بلد مسلم يقرّ ويطبّق تشريعاً يعتبر العنف المنزلي جريمة. لكن هذا الإنجاز جاء ثمرة 11 سنة من الجهود بذلتها جميع الطوائف لإقرار قانون مكافحة العنف المنزلي وإرادة سياسية لوضعه حيّز التنفيذ. كما ساهمت فيه الجهود المكثفة والحثيثة التي بذلتها آلاف النساء والرجال على مستوى القاعدة. أخيراً، لعبت الآليات المرنة والديمقراطية والإشراكية التي عملت على أساسها المنظمات النسائية والأفراد المهتمون دوراً بارزاً في إقرار قانون مكافحة العنف المنزلي (DVA).



بدأت قصة إقرار قانون مكافحة العنف المنزلي عام 1982 عندما افتتحت منظمة مساعدة النساء الماليزية (WAO) أول مأوى للنساء اللواتي يتعرّضن للضرب. وقد أظهرت العقبات التي واجهتها العاملات الاجتماعيات والمحامون أثناء محاولة حماية النساء اللواتي يتعرّضن للعنف ومساعدتهن، نقاط ضعف هائلة في القوانين الماليزية. وفي نفس السنة، بدأت جمعية المحاميات (AWL) برصد التحيز المتزايد في المحاكم الماليزية ضدّ ضحايا العنف المنزلي والاعتصاب. وواجه فرع النساء في مؤتمر اتحادات العمال الماليزيين (MTUC) الذي يشكل غطاءً لعدد من الاتحادات العمالية، مصاعب بدوره للبت في عدة قضايا تحرّش جنسي نظراً إلى عدم وجود قوانين داعمة لمثل هذه الحالات. ودلت الإحصاءات القليلة التي أفصحت عنها مؤخراً جمعية النساء الجامعيات (UWA) للأبحاث حول المرأة في العمل أنّ زيادة فرص عمل النساء جعلتهنّ عرضة للعديد من حالات الاستغلال، في المدن كما وفي الأرياف. في المقابل، أظهرت دراسة شاملة لجمعية المستهلكين في سيلنغور والأراضي الفدرالية (SCA) الدور الأساسي الذي تلعبه وسائل الإعلام في تناقل الأفكار المتحجرة والأساطير حول النساء. واعتراضاً منها بأنّ الأبحاث التي قامت بها والنتائج التي توصلت إليها حول العنف ضد المرأة إنما تنبع من نفس الأسباب، قررت هذه المنظمات الخمس عام 1982 إنشاء فريق عمل مشترك (SAG) للعمل معاً على جدول أعمال مشترك لتعزيز مكانة المرأة وحمايتها.

قرر الأعضاء في فريق العمل المشترك بعد وقت قصير على إنشائه عقد ندوات وورش عمل ومعارض توعية على مستوى الوطن ككلّ حول العنف ضد المرأة. وتوزعت المنظمات الخمس المسؤوليات لتنسيق العملية. وبما أنّ منظمة مساعدة النساء الماليزية تملك مكاتب كاملة التجهيز بأجهزة هاتف وآلات فاكس، أصبحت مركز أنشطة فريق العمل المشترك تحت إشراف منظمة مساعدة النساء الماليزية على القسم الأكبر من العمل الإداري. بينما تولت المنظمات الأخرى مسؤوليات مركزية أخرى. وأعدت جمعية المحاميات مشروع قانون لمكافحة العنف المنزلي، فيما نسّق مؤتمر اتحادات العمال الماليزيين وجمعية النساء الجامعيات وسيلنغور والأراضي الفدرالية عقد الندوات وورش العمل وجبّدت هياكلها التمثيلية للضغط على المشرّعين واعتماد هذا التشريع لمكافحة العنف المنزلي. وفي اليوم العالمي للمرأة في 8 آذار/مارس من كل عام، ينظم فريق العمل المشترك معارض وحفلات

توقيع وحفلات موسيقية ومسيرات ومظاهرات احتجاج للفت النظر إلى مسألة العنف ضد المرأة.

وسرعان ما انضمت منظمات وأفراد آخرون إلى الحملة، باذلين من وقتهم وأفكارهم وطاقاتهم البشرية ومواردهم لمساندة مطالبة فريق العمل المشترك واستراتيجياته الإعلامية. وفي أولى سنوات الحملة، كانت معظم الاجتماعات تُعقد لدى الأعضاء في فريق العمل المشترك حيث تجتمع المشاركات في المطابخ لكتابة الرسائل والقوانين والتقارير. لكن مع اتساع نشاط فريق العمل المشترك، ازداد تنسيق الأنشطة تعقيداً أيضاً. ونظراً إلى وجود أكثر من 17 منظمة ومئات المتطوعين في فريق العمل المشترك، كان لا بد في النهاية من وجود منسقة بدوام كامل، تولت كل منظمة دفع راتبها الشهري مداورة.

تمثلت أهم جهود فريق العمل المشترك بالتقرب من الصحافة الماليزية. فرغم استمرار الصورة السلبية للنساء الضحايا في وسائل الإعلام، ساعد على مر السنين دعم إعلامي واسع على كسب تأييد الرأي العام من أجل إقرار هذا القانون مع استثناء واضح واحد. إذ إن عدداً من السلطات الدينية المسلمة التي تمثل وزارة التنمية الإسلامية في الحكومة الماليزية وأعضاء في البرلمان يؤيدون الآراء الدينية المحافظة لهذه الفصائل، اعتبروا أنه لا يجدر تطبيق قانون مكافحة العنف المنزلي على المسلمين الذي يشكلون 50% من السكان الماليزيين.

لكن فريق العمل المشترك كان يطالب في حينه بقانون لمكافحة العنف المنزلي يحمي كل النساء. وعملت المنظمة النسائية المسلمة "أخوات في الإسلام" (SIS) مع فريق العمل المشترك على تطوير استراتيجيات تعبئة في مواجهة اعتراضات السلطات الإسلامية. واستندت أخوات في الإسلام في ذلك على حجج من القرآن لتبرهن أن لا شيء في قانون مكافحة العنف المنزلي يشكل خرقاً للمبادئ الإسلامية. واعتبرت المنظمة أنه في حال طُبق القانون على غير المسلمين فقط، فستؤيد الحكومة القائلة إنه في حين يعتبر قيام غير المسلمين بضرب زوجاتهم جريمة، فالقانون يجيز للمسلمين ضرب زوجاتهم. وعقدت الأعضاء في أخوات في الإسلام سلسلة لقاءات مع نائب وزير الشؤون الإسلامية لنيل دعمه للقانون. فوافق

في نهاية المطاف على أن إقرار مثل هذا القانون لا يتنافى والإسلام. وتم إقرار القانون عام 1994 ودخل حيز التنفيذ بعد سنتين.

ورداً على سؤال حول النصيحة التي تعطيها للأخريات حول كيفية تنظيم حملة تشارك فيها عدة منظمات، أجابت آيفي جوزيا، مؤسسة عضوة في فريق العمل المشترك: "الأهم هو التحلي بتصور واضح للموضوع ومناقشة الخطة مع الأعضاء الآخرين وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل حسب مهارات ممثلات المنظمات وإعداد لوائح بالمهام وتحديد إطار زمني لها وتعيين منسقة مأجورة بدوام كامل والعمل بشكل وثيق مع وسائل الإعلام - تقديم الأفكار والوقائع والأرقام وأسماء الأشخاص الذين بإمكانهم إجراء مقابلات معهم... والأهم الأهم تمضية وقت ممتع". ²⁴PT

أسئلة للنقاش

- ما المواضيع الأساسية التي عملت الأعضاء في فريق العمل المشترك على معالجتها؟ كيف تعاطى قانون مكافحة العنف المنزلي مع هذه المواضيع؟
- لم أصرّ فريق العمل المشترك على الضغط لإقرار قانون مكافحة العنف المنزلي يشمل المسلمين وغير المسلمين؟ ما كانت سيئات أو حسنات إقرار مشروع قانون يطبق فقط على غير المسلمين؟
- كيف تعزز موقف الأعضاء في فريق العمل المشترك من خلال الانضمام إلى التحالف؟ هل من الممكن أن يضعف الانضمام إلى التحالف أي منظمة أو حملة تقوم بها؟ في هذه الحالة، كيف؟
- ما هو برأيك سرّ نجاح تحالف فريق العمل المشترك؟ ما العوامل التي أدت إلى نجاحها؟
- ما الدور الذي لعبته وسائل الإعلام في نيل الدعم لقانون مكافحة العنف المنزلي في ماليزيا؟

²⁴ استناداً إلى مراجع أرسلتها زينة أنور وآيفي جوزيا ومقابلة أجرتها معها الشراكة النسائية للتعلم في 3 كانون الثاني/يناير و4 كانون الثاني/يناير 2001.

- كيف تدعم وسائل الإعلام في مجتمعك المحلي المواضيع الخاصة بحقوق المرأة؟ أذكرني بعض الاستراتيجيات المحلية ذات الصلة التي يمكن استخدامها للفت اهتمام وسائل الإعلام ودعمها لحملات مساعدة النساء على الصعد السياسية والتشريعية والاقتصادية.
- هل من نقاط مشتركة بين كيفية تشاطر المسؤوليات داخل تحالف من عدة منظمات وكيفية تشاطرها بين الأفراد ضمن المنظمة الواحدة؟
- هل من طرق أخرى يساعد فيها إنشاء تحالف على التعاطي مع قضية معينة؟ ما هي السيئات والحسنات؟
- ما العناصر التي يجب التشديد عليها على صعيد الأفراد والمنظمات لإنشاء أي تحالف ناجح؟
- ما المعايير التي قد تلجأين إليها لقياس مدى النجاح التي حققتها؟

تمرين: إنشاء منظمة تعليمية (القسم 1)

خصصي ساعة وربع الساعة تقريباً لهذا التمرين.

- 1- أُلّفي فرقة من ثلاثة إلى أربعة أشخاص لاختيار قضية اجتماعية (محلية أو وطنية أو دولية) يرغب الجميع في معالجتها. قد تكون قضية واسعة النطاق مثل وضع حدّ للجوع أو حقوق المرأة أو مختصةً بمكان أو زمان معيّن مثل تنظيف بحيرة مجاورة أو تغيير ساعات دراسة التلاميذ في المدرسة.
- 2- بعد اختيار قضية مشتركة، يناقش الأعضاء في كل مجموعة كيفية إنشاء منظمة أو مؤسسة أو إطلاق حملة لمعالجة القضية مع تحليل القرارات المتخذة. ومن بين الأمور الواجب التطرّق إليها عند تأسيس المنظمة:
- 3-
 - الاسم
 - التصرّ
 - الأهداف
 - البنية
 - عدد الموظفين وخبرتهم
 - الاستعانة بالمتطوعين متى أمكن ذلك وكيفية حسن استغلال طاقاتهم

- كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة
- كيفية تشاطر المسؤوليات على مستوى المؤسسة
- أول مشروع أو نشاط
- ثاني مشروع أو نشاط
- معايير قياس النجاح / الفعالية

3- يتمّ اختيار مقررّة لكل فريق تتولى تدوين وصف المنظمة والآلية التي تم التوصل من خلالها إلى اتفاق حول اسمها وأهدافها وبنيتها... ويتعيّن على كل مقررّة في الجلسة التالية وصف تنظيم الفريق أمام المجموعة المشاركة في ورشة العمل. وتطرح بعدها أسئلة إلى كافة الأعضاء في الفريق حول كيفية اتخاذ بعض القرارات وسبب اتخاذها.

في المنظمة التعليمية،
لا تكون السلطة بتفويض؛
بل تأتي نتيجة الحوار.

من "مقومات القيادة"

U الجلسة 12 ما هي مقومات المنظمة الناجحة؟

أهداف الجلسة

- مناقشة أهمية تشاطر التجارب والتعلم من الآخرين توصلاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- مشاركة المشاركات في التعريف الذي يعطينه للمنظمة الناجحة.
- تحديد مدى نجاح المنظمات الافتراضية للفرق المشاركة في ورشة العمل في تحقيق أهدافها.
- التعمق في أهداف ورشة العمل وإنجازاتها في الجلسات الإثنتي عشرة السابقة.

قبل أن تبدأي: يعطي قسم التواصل في إطار ورشة العمل في هذا الدليل بعض الأفكار حول كيفية إجراء ورش العمل حول القيادة. قد ترغب المشاركات في إقامة حفلة صغيرة أو الخروج معاً احتفالاً بانتهاء ورشة العمل أو تبادل المعلومات الشخصية للبقاء على اتصال. ومن الضروري جداً توزيع نسخ عن "استمارة تقييم الميسرة والمشاركات" وترك ما يكفي من الوقت في الجلسة الأخيرة لملء تلك الاستمارة. وهذه الاستمارة مفيدة لإدخال أي تعديلات أو تحسينات مستقبلية على برامج ورش العمل.

اقتراحات للتيسير

إقرأي بصوت عالٍ القصة التالية حول تأسيس المحكمة العربية. ثم ناقشي مع المجموعة ما إذا كانت المحكمة تلبي معيار المجموعة حول المنظمة الناجحة. قد تساعد الأسئلة التالية على توجيه النقاش ضمن المجموعة.

حماية النساء من التحرش الجنسي في أماكن العمل

تجربة الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب

تعرضت عاملة في شركة لصنع النسيج بمدينة سلا^{TP25PT} لتحرش جنسي من قبل رئيس الورشة؛ فقررت الاحتجاج على هذه الإساءة في استغلال السلطة. فساندتها زميلاتها وأضربن مدة ثلاثة أشهر. وخلال التحرك التضامني هذا، حظيت العاملات بدعم من لجنة المرأة العاملة بالاتحاد المغربي للشغل التي طلبت من الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب (ADFM) دعم تحركهن. وكان ذلك في نوفمبر 1995 مما دفع الجمعية إلى اتخاذ مجموعة من المبادرات :

*** المرحلة الأولى:** كاتبت الجمعية مدير شركة النسيج لكن بدون جدوى بعدها أصدرت بيان إدانة في الصحف ثم نظمت لقاء مفتوحا مع الصحفيين لتوعية الرأي العام بمشكلة التحرش الجنسي. كما واصلت اتصالاتها بالعاملات لتتبع حركتهن الاحتجاجية بتنسيق مع لجنة المرأة العاملة التابعة للاتحاد المغربي للشغل.

*** المرحلة الثانية** أنجزت الجمعية دراستين :

- بحث ميداني سوسيولوجي انطلاقا من مقارنة نوعية لتعميق المعرفة بظاهرة التحرش الجنسي في أماكن العمل، قدمت خلاصاته في ندوة صحفية في يوليوز 1997.

- إنجاز دراسة قانونية ساهم فيها خبيران في القانون الجنائي وقانون الشغل للتقصي في ثغرات القانون الذي لا يحمي النساء مع وضع مقترحات قانونية لملء الفراغ. وقد استغلت الجمعية فرصة انعقاد يوم دراسي حول موضوع "العنف ضد النساء : الإطار القانوني" بكلية الحقوق بالرباط في 15 ديسمبر^{TP26PT} لتعريف المشاركين بتجربة الجمعية خاصة ما يتعلق بالدراسة القانونية لظاهرة التحرش الجنسي والاستماع لردود أفعالهم.

***المرحلة الثالثة:** أنهت الجمعية مبادراتها بتنظيم ورشة في ديسمبر 1998 ساهم فيها خبراء ومهنيون وممثلو الوزارات المعنية (العدل والتشغيل) و منظمات المجتمع المدني وبعض الصحفيين وذلك بهدف مناقشة المقترحات وإغنائها قبل تأكيد صلاحيتها.

*** المرحلة الرابعة** انطلقت في بداية 1999 وتمثلت في القيام بحملة توعية لتوسيع التشاور حول المقترحات وكيفية إعمالها، وجعل فعاليات أخرى تتبنى المشروع وتسانده. في هذا السياق وفي أفق تعديل قانون الشغل، تشكلت "اللجنة من أجل النهوض بالمساواة من خلال مدونة الشغل" التي تضم بالإضافة للجمعية الديمقراطية لنساء المغرب أربع جمعيات نسائية أخرى، وأكبر نقابتين عماليتين، ومنظمتين للدفاع عن حقوق الإنسان. وقد اشتغلت هذه المجموعة طيلة شهور إلى أن وضعت مذكرة تتضمن المقترحات المتعلقة بالتحرش الجنسي في أماكن العمل في صياغة قانونية، فضلا عن مقترحات أخرى تهتم بالمساواة في مجال الشغل والأجور وتقنين عمل خادمت البيوت والرفع من مدة عطلة الولادة.

^{TP26PT} نظمت الكلية هذا اليوم الدراسي بتنسيق مع كتابة الدولة في الرعاية الاجتماعية والأسرة والطفولة في إطار الحملة الوطنية لمناهضة العنف تجاه النساء التي نظمها هذا القطاع بمشاركة واسعة من طرف الجمعيات ووسائل الإعلام.

حيث تشتغل حوالي 400 عاملة^{TP25PTMDM} يتعلق الأمر بشركة

- تضمين مشروع إصلاح القانون الجنائي الصادر مؤخراً عن

وزارة العدل لتجريم التحرش الجنسي.

عن تعبئتنا لم تنته بعد، بطبيعة الحال، لأن المشاريع تقطع عدة مراحل قبل

التصديق. لكن الجهود المبذولة على مدى عدة سنوات ستؤدي لا محالة

خاصة وأن الظرف السياسي الحالي في المغرب مناسب أكثر من ذي قبل

لإصلاحات لصالح النساء.

*** المرحلة الخامسة** تمثلت في تنظيم لقاء بالرباط في ديسمبر 1999 مع برلمانيين ينتمون لأحزاب الأغلبية الحكومية والمعارضة، بحضور خبراء وصحفيين وأعضاء اللجنة المذكورة. وخلال هذا اللقاء تم تقديم المقترحات للبرلمانيين، وتمت تعبئة كافة الحجج التي من شأنها أن تجعل البرلمانيين، كمشرعين بمختلف انتماءاتهم السياسية، يتبنونها ويدمجونها ضمن التعديلات التي ستقدم بها فرقههم أثناء مناقشة مشروع قانون الشغل من قبل غرفتي البرلمان.

*** المرحلة السادسة** هي المرحلة الحالية التي تشهد عملية تعديل عدة قوانين. فبالإضافة لمواصلة الترافع بخصوص قانون الشغل الذي تأخرت مناقشته في البرلمان، استغلت الجمعية فرصة إصلاح القانون الجنائي قدمنا مقترحاتنا التي تتعلق بتجريم العنف ضد النساء بصفة عامة، والتحرش الجنسي بشكل خاص. وقد اتجهت جهودنا للضغط على صانعي القرار في القطاعات الحكومية المعنية بما في ذلك الوزارة المكلفة بشؤون المرأة، ووزارة العدل، ووزارة حقوق الإنسان.

خلاصة

بفضل وضوح الأهداف والتخطيط الاستراتيجي، ودقة المقترحات وبناء

البرهانات المناسبة لكل اقتراح، وكذا التحالفات واستهداف الجهات التي

بيدها سلطة القرار... حققنا مكاسب أولية تتمثل في :

- الالتزامات الواضحة لمختلف الفرق البرلمانية بخصوص

مقترحاتنا المتعلقة بجعل التحرش الجنسي في أماكن العمل

خطأ جسيماً يعرض للعقاب،

استمارة تقييم الميسرة والمشاركات في برنامج التدريب على القيادة

الرجاء تقييم تجربة التدريب على القيادة والميسرة في ورشة العمل التي شاركت فيها من خلال وضع علامة في الخانة المناسبة مقابل كل بيان. سوف تساعد الإجابات على إدخال أي تعديلات أو تحسينات مستقبلية على برامج ورش العمل.

لا حاجة لوضع الاسم على استمارة التقييم إلا في حال أردت أنت ذلك.

لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	لا رأي خاص لي	أوافق	أوافق تماماً	ورشة العمل للتدريب على القيادة
					استمارة تقييم ورشة العمل
					1- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على التفكير في مواضيع أواجهها في حياتي اليومية.
					2- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على الحدّ تدريجياً من ترددي في التعبير عن آرائي أمام الآخرين.
					3- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على تحسين مهاراتي في الإصغاء إلى الآخرين.
					4- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على زيادة قدرتي على التواصل الفعّال مع الآخرين.
					5- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على زيادة ثقّتي بنفسي.
					6- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على تحفيزي من أجل وضع تصوّرّي الخاص حول بناء مجتمع أفضل.
					7- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على تحفيز روح العمل التطوّعي في.
					8- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على فهم الحاجة إلى العمل الفرقي لمواجهة أي مشكلة تعترض أسرتي و/أو مجتمعي المحلي.
					9- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على إقامة شبكة من الصديقات والزميلات اللواتي أشعر معهنّ بالراحة لمناقشة همومي الشخصية والمهنية في محاولتي إحداث تغيير ما في حياتي و/أو المجتمع الذي أعيش فيه.
					10- ساعدتني المشاركة في ورشة العمل للتدريب على القيادة على زيادة رغبتني في تعلّم المزيد عن التكنولوجيا وأهميتها لتمكين المرأة.
					11- ساعدتني التفاعل مع المشاركات الأخريات في ورشة العمل للتدريب على القيادة على فهم أهمية مشاركة المرأة في عملية اتخاذ القرارات على صعيد المجتمع المحلي.
					12- أفادني بحث دراسات حالات من حول العالم في النظر إلى التحديات والفرص الملازمة لممارسة القيادة.
					13- أفادتني المشاركة في تمرين التعلّم في النظر إلى التحديات والفرص الملازمة لممارسة القيادة.
					14- أعتقد أنه بإمكان النساء والرجال معاً الاستفادة من المشاركة في ورشة العمل هذه للتدريب على القيادة.
					15- أنصح أفراد أسرتي وأصدقائي و/أو زملاني بالمشاركة في ورش عمل مماثلة للتدريب على القيادة.

شكراً على مشاركتك. فهذه المعلومات حيوية بالنسبة إلى الشراكة النسائية للتعلم
و_____ (إسم المنظمة المحلية) من أجل تصميم برنامج التدريب هذا على
القيادة وتطبيقه!

الرجاء تدوين أي ملاحظات في المساحة البيضاء أدناه أو على الصفحة التالية، حول أي
نقطة أحببتها و/أو لم تحبها في ورشة العمل. ما التوصيات التي تعطينها لتكون ورشة
العمل هذه للتدريب على القيادة أكثر جدوى وإفادة لك وللأخريات في مجتمعك المحلي؟ لا
تتردد في مناقشة أمثلة قيادة خبرتها وتقديم أي اقتراحات لتمارين التعلم أو طرح أي
مواضيع تستحق التوقف عندها...

الميسرة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق خاص لي	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
استمارة تقييم الميسرة					
1- أدارت الميسرة ورشة العمل بوتيرة معقولة – بالسرعة الكافية لتفادي شعور المشاركات بالملل أو التعب لكن بالبطء الكافي أيضاً للسماح لهنّ بالاستفادة من دراسات الحالات حول القيادة ومن تمارين التعلم.					
2- خلقت الميسرة مناخاً مكن المشاركات في ورشة العمل من مناقشة همومهن الشخصية والمهنية الحساسة بكل ارتياح.					
3- أرادت الميسرة مشاطرة تجاربها في الحياة مع المشاركات لتحفيز النقاش.					
4- ساعدت الميسرة المشاركات على فهم التحديات والفرص الملازمة لممارسة القيادة.					
5- رحت الميسرة بتوصيات المشاركات حول المواضيع التي تستحق النقاش وعدلت سير ورشة العمل على ضوءها.					

الرجاء تدوين أي ملاحظات في المساحة البيضاء أدناه أو على الصفحة التالية، حول أي
نقطة أحببتها و/أو لم تحبها في تجربتك مع الميسرة في ورشة العمل. ما التوصيات التي
تعطينها للميسرة لتكون ورشة العمل هذه للتدريب على القيادة أكثر جدوى وإفادة لك
والأخريات في مجتمعك المحلي؟ لا تتردد في مناقشة الاقتراحات حول كيفية تنظيم
جلسات ورشة العمل وإجراء تمارين التعلم ومعالجة المواضيع التي تستحق التوقف عندها
والتي غالباً ما يتم تجاهلها...

الملحقات

U الملحق أ سيناريوهات بديلة

استعملت المشاركات في ورشة العمل في فلسطين هذا السيناريو كبديل عن السيناريو في الجلسة 3.

إحترام المواقف والثقافة المحلية وإصلاحها مريم مضية: مربية في مجال حقوق المرأة الإيجابية

بدأت العمل مع جمعية التخطيط والحماية الأسرية (FPPA) في مدينة هلهول بعد وقت قصير على تأسيسها في العام 1969. وقد باشرت العمل فيها سنة 1973 حالما أنهيت دراستي الثانوية – ساعتان فقط في الأسبوع في البداية ثم ثلاثة أيام في الأسبوع. وكنت أودّ متابعة دراستي الجامعية في موازاة عملي في الجمعية؛ إلا أنّ الوضع المالي لعائلي والمواقف السائدة حيال دور المرأة في المجتمع أجبرتني على العدول عن حلمي هذا.

لكنني لم أتخل عن رغبتي في التعلم رغم معارضة أفراد أسرتي. إلا أنني أدركت أنّ ذلك سيكون بطرق أخرى. فاستغلّيت فرصة التدريب وأخذت دروس حول الصحة الإيجابية للمرأة في جمعية التخطيط والحماية الأسرية وحاولت بعدها تطبيق ما تعلمته في المحيط الذي أعيش فيه. وكلما تكلمت مع النساء على الأرض، كلما شعرت أنه باستطاعتي إحداث تغيير ما في أوساطهنّ من خلال مساعدتهنّ على إدراك أهمية التخطيط الأسري ووقعه على صحتهمّ وصحة أولادهنّ.

لاحظت من خلال عملي تغيير المواقف حيال التخطيط الأسري مع تغيير مواقف المجتمع حيال النساء. فقبل سنوات من الآن، كان دور الجمعية يتركز بشكل أساسي على توزيع حبوب منع الحمل ولم يكن هناك إلا ممرضة متطوعة واحدة تحضر بضعة أيام في الأسبوع للإجابة على تساؤلات النساء. فكانت نساء متزوجات وأمّهات لعشرة أولاد أو أكثر يأتين إلى مكتبنا طلباً للمساعدة على التخطيط الأسري. أما اليوم، فنزور الجمعية شابات بصحبة خطيبهنّ في معظم الأحيان. وهؤلاء الأزواج إنما يريدون فهم طرق منع

الحمل المتوفرة لتجنب حالات الحمل غير المرغوب فيها في السنوات الأولى من الزواج كون إنهاء دراستهم هي الأولوية بالنسبة إليهم.

لم يكن من السهل تثقيف النساء حول التخطيط الأسري وحقوقهن الإنجابية وقد استعنت لذلك بعدة أدوات منها:

- المعرفة التي اكتسبتها على مر السنين في الدورات التدريبية.
- الرغبة في العمل ميدانياً والتحدث مباشرة مع النساء اللواتي ما كنا لولا ذلك ليحظين بفرصة الاستفادة من خدمات الجمعية.
- التنسيق مع الأفراد النافذين الذين يشكل دعمهم للتخطيط الأسري ركيزة أساسية للقضاء على تردد المجتمع في تقبله – من الأطباء إلى مدراء المدارس ومن رؤساء البلديات إلى الأئمة في المساجد.
- إدراك التقاليد الثقافية التي قد تدفع الرجال والنساء إلى رفض التخطيط الأسري قبل فهمه حتى.

قمت بمعاونة زميلات لي في الجمعية بتنظيم ندوات ورعاية مهرجانات وعروض أفلام، استناداً إلى هذه الأدوات، من أجل التشجيع على مناقشة موضوع الصحة الإنجابية للمرأة والمواضيع ذات الصلة كالتغيرات العاطفية والجسدية التي تمرّ بها المراهقات والوقاية من الإيدز ومفاهيم الزواج المبكر وتأثيرات الحمل المتكرر. وشمل تثقيف النساء حول حقوقهن الإنجابية احترام المواقف والثقافة المحلية وإصلاحها. وقد أدركت من خلال عملي مع جمعية التخطيط والحماية الأسرية أنّ التغيير الاجتماعي يأتي نتيجة تحلي الأفراد أولاً والمجموعات ثانياً الساعين معاً إلى البحث عن حياة أفضل، بتصور محدد ومثابرة لا تفتر وإرادة ثابتة.

أسئلة للنقاش

- ما الموصفات والمهارات التي جعلت مريم مضية قائدة؟
- ما تصوّر مضية بالنسبة إليها؟ بالنسبة إلى النساء في مجتمعها المحلي؟
- ما الأدوات التي استعملتها مضية لترجمة تصوورها عملياً؟
- لماذا استعانت مضية بأشخاص نافذين لمساعدتها على تحقيق أهداف جمعية التخطيط والحماية الأسرية؟ ما هو مثلاً الدور الذي قد يلعبه مدير مدرسة لتثقيف

المجتمع المحلي حول التخطيط الأسري؟ ماذا عن دور الأئمة في المساجد المحلية في دعم جهود الجمعية؟

- ما رأي مريم مضية بالثقافة والتقاليد المحلية؟ هل تعني المطالبة بحقوق المرأة الإنجابية بالضرورة تصادماً مع الثقافة والتقاليد المحلية؟ ما الدور الذي يجدر بالمرأة أن تلعبه لتحديد المعايير الثقافية؟
- كيف تقيس مضية نجاح الجمعية؟ كيف تعرف أنّ المواقف المحلية حيال التخطيط الأسري قد تغيّرت؟
- كيف تبيّن مضية وزميلاتها في جمعية التخطيط والحماية الأسرية أهمية التخطيط الأسري؟ ما الدور الذي قد تلعبه التكنولوجيا لإيصال هذه الرسالة؟
- لو كنت تعملين مع جمعية التخطيط والحماية الأسرية، ما الاستراتيجيات التي كنت لتستخدمينها لإفهام مجتمعك المحلي مدى الحاجة إلى التخطيط الأسري؟

استعملت المشاركات في ورشة العمل في نيجيريا هذا التمرين كبديل عن النشاط الجماعي في الجلسة 5.

تمرين: بحث المشكلة من منظور مختلف.
خصصي ساعة تقريباً لهذا التمرين.

1- إقرأي بصوت عالٍ السيناريو التالي.

يختبر عدد متزايد من الشباب الجنس في إحدى المجتمعات المسيحية في نيجيريا. وقد أفادت التقارير الواردة من البلدات المجاورة عن وجود مراهقين مصابين بأمراض منتقلة جنسياً وحتى بالإيدز وحالات حمل غير مرغوب فيها. ويتخوف الكثيرون من أن هؤلاء الشباب ينسفون النسيج الأخلاقي للحياة العائلية وروابط الزواج المقدس في مجتمعهم المحلي. لذا قرر البعض البحث عن طرق للتعامل مع هؤلاء الشباب ووقف نشاطهم. وتقضي إحدى الاقتراحات بأن تضمّن مجموعة الشباب الكنسية اجتماعاتها الأسبوعية معلومات عن مواضيع صحية وجنسية. إلا أن القس والعديد من الأهل يعارضون التثقيف الجنسي ويرفضون هذا الاقتراح.

2- أطلبي من المشاركات في ورشة العمل تصوّر أنفسهنّ أعضاء في تلك الجماعة، يحاولن إيجاد مخرج لهذا المأزق والمساعدة على إيجاد حلّ مناسب. إبدأي أولاً باستعراض الأفكار حول اهتمامات الشباب واحتياجاتهم في المجتمع المحلي. واطلبي من إحدى المتطوعات تدوين رؤوس الأقلام على اللوح أو على لوح العرض.

3- أطلبي بعدها من المجموعة وصف الوضع القائم من وجهة نظر الشباب الذين يختبرون الجنس. توقفي مثلاً عند اعتبار البعض أن تصرفهم يدل على بلوغهم أو شعورهم بالخوف أو بأن لا خيار لهم. كيف تنتظر الشابات إلى هذا الوضع؟ والشباب؟ ما الاهتمامات والاحتياجات التي يحاولون صونها؟ أطلبي من إحدى المتطوعات تدوين رؤوس الأقلام على اللوح أو لوح العرض.

4- أخيراً، إبحثي الموضوع من منظور القسّ والأهل المعارضين للتثقيف الجنسي. ما الذي يخشونه من جرّاء التثقيف الجنسي؟ ما الذي يسعون إلى حمايته في مجتمعهم المحلي؟ ما الاهتمامات والاحتياجات التي يحاولون صونها؟ أطلبي من إحدى المتطوعات تدوين رؤوس الأقلام على اللوح أو لوح العرض.

5- أطلبي من المشاركات في ورشة العمل بحث الاهتمامات والاحتياجات التي جرت مناقشتها وعرض الأفكار والحلول الممكنة للخروج من الوضع المتأزم. على المشاركات تحديد الفئة الموجهة اهتماماتهنّ واحتياجاتهنّ إليها مع ذكر الأسباب.

أسئلة للمجموعة

- هل كنت متعاطفة أكثر أم أقلّ مع وجهات نظر الآخرين بعدما بحثت اهتمامات واحتياجات مختلف المعنيين؟
- هل سهّل بحث الموضوع من منظرات مختلفة عملية تصوّر الحلول أم زادها تعقيداً؟
- هل يمكنك تطبيق هذه المقاربة عند التقريب في وجهات نظر متباينة أو حلّ خلافات أخرى؟ هل قد تلجأين إليها؟ لم أو لم لا؟

استعملت المشاركات في ورشة العمل في الأردن هذه الجلسة كبديل عن الجلسة 10.

أهداف الجلسة

- مناقشة أهمية مشاركة النساء في الانتخابات كمرشحات وكناخبات.
- النظر في مدى تأثير الانتخابات على حقوق المرأة وحياتها.
- التشديد على الحاجة إلى المعرفة والمعلومات لتحديد مواقف المرشحات وتكوينها حيال قضايا المرأة.
- تحديد سبل اختيار الأهداف واستراتيجية التعبئة للمساعدة على تحقيق تلك الأهداف.

مشاركة النساء في الانتخابات العامة:

كيف أوصل صوتي وأجعله فاعلاً

شاركت صنعاء، أم محمد، نوال، فاديا، أم زياد، حجة صفية، نسرين ورولا وحنان في عدة اجتماعات تحضيرية للانتخابات النيابية في الأردن المزمع إجراؤها عام 2002. ونوال مدرسة في الثانوية في جنوب الأردن وهي الداعية إلى عقد هذه الاجتماعات. فقد عرضت الفكرة على حنان التي تعمل كصحافية في صحيفة محلية فوافقتها الرأي حول أهمية أن تشارك النساء مشاركة فاعلة في الانتخابات النيابية القادمة. وقد أدركنا ضرورة تنظيم وتنسيق جهود عدد كبير من النساء، لا سيما اللواتي يشغلن مناصب إدارية على مستوى المجتمع المحلي.

وافقت إحدى الجمعيات الناشطة في مجال شؤون المرأة على تنظيم ورشة عمل تدريبية لتثقيف النساء حول حقوق المواطنة الخاصة بهن. وشكلت ورشة العمل منتدى تبحث فيه النساء حوافزهن للمشاركة في العملية الانتخابية وتبادل الأفكار حول معنى الديمقراطية بالنسبة إليهن وطرح المواضيع التي تهتم النساء والرجال التي يمكن معالجتها من خلال الانتخابات واقتراح استراتيجيات ممكنة لتحقيق أهدافهن. وقد أكدت المشاركات خلال النقاش أن "مشاركة النساء ضرورية في السياسة وفي عمليات اتخاذ القرارات الوطنية". لذا لا بد من "أن تمثلنا امرأة تدرك جيداً معاناة النساء جراء التمييز والإهمال". وأفادت إحدى النساء "إنني شريكة زوجي في المنزل وفي العمل؛ فلم لا يسعني أن أكون شريكته في المجلس النيابي أيضاً؟" كانت المشاركات مقتنعات بأن الأدوار التقليدية للنساء في

المجتمع الأردني تعطيهم المهارات القيادية التي تخولهن المشاركة في النظام السياسي في الأردن. وبدا من الواضح بالنسبة إلى الكثير من المشاركات أن النساء يفتقرن إلى التصور والأرضية السياسية، ليس فقط في القضايا الوطنية بل أيضاً في تلك التي تهتم المرأة. وقد ساعدت المناقشات خلال ورشة العمل على فهم الحاجة إلى تحديد أهدافهن واختيار أرضية عمل سياسية مشتركة ووضع استراتيجية تعبئة تخولهن تحقيق الأهداف المرجوة. واتفقت المشاركات على هدف أساسي هو العمل يداً بيد من أجل انتخاب مرشحات أردنيات بالطرق الديمقراطية. ثم حددت المشاركات بعض النقاط الواجب العمل في سبيلها:

- القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة؛
- إعطاء ضمانات فعلية لحماية حقوق الإنسان عامة وحقوق المرأة خاصة؛
- تأمين الحماية الكافية لضحايا العنف وللنساء اللواتي يتعرضن للإساءة وللأطفال؛
- العمل على إيجاد حلول للفقر وإعطاء ضمانات اجتماعية وصحية؛
- إعطاء الأولوية لخلق فرص عمل للحد من البطالة؛
- مكافحة الفساد وتأمين فرص متساوية لا سيما في التعليم والعمل؛
- المطالبة بالعدالة الإنسانية على المستويين الوطني والدولي.

وافقت المشاركات في إطار استراتيجية التعبئة على اعتماد شعار "خمس نساء في المجلس النيابي المقبل" والتعاون معاً من أجل تحقيق هذا الهدف. وقررن أن تتركز مرحلة التعبئة الأولى على تنظيم الاجتماعات وورش العمل في الأردن التي تتمحور حول دور النساء في العملية الانتخابية وحقوق المواطنة ومهارات القيادة والتواصل. هذا بالإضافة إلى إطلاق حملات لبناء المعرفة وتوعية الجمهور حول أهمية مشاركة النساء في الميدان السياسي. وهي تؤمن تدريباً خاصاً للمرشحات وحملتهن من خلال إعطاء المعلومات والخدمات والمساعدة في كافة مراحل الحملات. واعتبرت المشاركات أن الاستعانة بوسائل الإعلام مهمة لتعزيز صورة المرأة والتركيز على دورها وإنجازاتها في المجتمع والتوعية على أهمية مشاركة النساء في الحياة السياسية في الأردن. ركزت المشاركات أخيراً على الحاجة إلى التنسيق مع الجمعيات النسائية ومنظمات المجتمع المدني والمسؤولين المنتخبين بالاستفتاء العام في كافة الميادين في الأردن لكسب دعمهم والاستفادة من مواردهم تحقيقاً للأهداف التي وضعتها النساء والتي تلبي مطالبهن.

استعملت المشاركات في ورشة العمل في نيجيريا التمرين التالي كبديل عن التمرين في الجلسة 10²⁷ TP

تمرين: التعبئة من أجل العمل قضية باريا إبراهيم ماغازو

في أيلول/سبتمبر 2000، حملت فتاة لم تبلغ بعد السابعة عشرة من العمر تدعى باريا إبراهيم ماغازو في قرية صغيرة في ولاية زفارا في نيجيريا بعدما أجبرت على ممارسة الجنس مع ثلاثة رجال. وحكم عليها بمئة جلدة تنقذ بعد 40 يوماً على ولادة طفلها و80 جلدة بتهمة القذف (أي اتهام الآخرين جزافاً بممارسة نشاط جنسي)، بعدما خلّصت المحكمة إلى عدم كفاية الأدلة للتعرف إلى أي من الرجال الذين أشارت إليهم كآباء محتملين لطفلها. وحاولت باريا استئناف الحكم وقرر القاضي في وقت لاحق تعليق تنفيذ الحكم إلى ما بعد انتهاء الفتاة من إرضاع طفلها. لكن أحداً لم يحترم حكمه ونفذ الحكم بباريا وهي لا تزال ترضع مولودها، حتى قبل ليلة على تنفيذ العقاب. فاقترنت باريا في الصباح الباكر إلى قرية مجاورة وجُلدت علانية. وتركت وحدها لتعود إلى منزلها مُهانة ومحطمة ومتألّمة. لكن رغم هذا كله، قررت باريا وعائلتها استئناف الحكم.

وقد أفادت تقارير صحفية أنّ باريا أرادت دعوة سبعة شهود لكن طلبها جوبه بالرفض. بل تمّت تبرئة الرجال الذين اتهمتهم بممارسة الجنس معها على اعتبار أنّ شهادتها لم تكن كافية لإدانتهم. وطلب منها إحضار أربعة شهود على الأقلّ يتمتعون بخصال جيدة ليشهدوا أنّ "لا شعرة كانت قادرة على المرور بين أجسادهم". من جهة أخرى، لم يطلب إلى المتهمين أن يقسموا على القرآن على براءتهم ولا طلبت إثباتات طبية مثل فحص للدم أو فحص وراثي.

لم تعد باريا إبراهيم ماغازو ترغب في الخروج من منزلها بعد ذلك. ولا وجودها كان مرحباً به في القانون الجزائري في الشريعة المطبقة في ولاية زفارا أو قانون

في ختام ورشة العمل، أطلقت لجنة التنسيق الأردنية للمنظمات غير الحكومية وغيرها من المنظمات النسائية غير الحكومية مشروعاً يشمل استراتيجية التعبئة هذه وكذلك برنامجاً تنفيذياً يساهم في خلق أرضية سياسية تركز على النساء والانتخابات ويُعمل بها مع اقتراب موعد الانتخابات وبدء المرشحات حملتهنّ. وستلعب كل من صنعاء وأم محمد ونوال وفاديا وأم زياد وحجة صفية ونسرين ورولا وحنان اللواتي شاركن أساساً في ورشة العمل، دوراً بارزاً في تطبيق استراتيجية التعبئة والبرنامج. كما تنوي النساء ترك مجال بعد الانتخابات لتقييم أنشطتهنّ ومهارتهنّ القيادية على ضوء نتائج الانتخابات.

أسئلة للنقاش

- ما كان دافع النساء للعمل معاً؟
- ما أهمية التحلي بتصوّر مشترك وهدف واحد؟
- ما كانت مقومات استراتيجية التعبئة؟
- هل من مهارات لدى النساء تزيد من قدرتهنّ على المشاركة في العملية السياسية؟
- أعتقد أن طريقة تعبئة النساء للعمل تختلف عن طريقة تعبئة الرجال؟ لم أو لم لا؟
- كيف تستطيع مجموعة النساء هذه كسب الدعم لمرشحاتهنّ على الصعيدين المحلي والوطني؟
- لو كنت مكانهنّ، ماذا كنت فعلت بشكل مختلف؟ لماذا؟
- كيف يمكن هؤلاء النساء استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – الهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت من بين أمور أخرى – لتحقيق هدفهنّ؟

²⁷ للمزيد من المعلومات حول القضية، الرجاء الاتصال بمنظمة بابواب على العنوان baobab@baobabwomen.org

الإجراءات الجنائية في الولاية. إلا أن محكمة الاستئناف رفضت إعادة النظر في القضية ما لم تحضر باريا شخصياً إلى المحكمة. ويحقّ لباريا استئناف الحكم بموجب القانون الإسلامي وقانون زمارا الجزائري وكمواطنة نيجيرية يحميها الدستور.

السيناريو: تجتمع مجموعة من خمس صديقات كل أسبوع لتبادل الأخبار والنصائح. وقد علمت إحداهنّ بما حلّ بباريا ابراهيم موغازو وقد أغضبها ما سمعت. فقررت إطلاع صديقاتها على الظلم الذي تعرضت له باريا في المحاكم وقررن معاً مساعدتها بطريقة من الطرق.

- 1- وزّعي المشاركات في ورشة العمل على فرق مؤلفة من أربعة أشخاص. يتعيّن على كل فريق، كما الصديقات أعلاه، وضع خطة عمل لمساعدة باريا وأسررتها ومحاميها.
- 2- من الأسئلة التي سيناقشها كل فريق:
 - كيف ترغبين في مساعدة باريا؟ ما نوع الدعم الذي ستقدّمينه لها؟ ما الحملة التي ستقومين بها؟
 - هل ستكون حملة محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية؟
 - ما الطريقة التي ستعتمدنها لتأمين الدعم وتطويره وخلقها؟ ما الأنشطة التي ستلجأين إليها؟
 - هل من المفيد الاستعانة بالنساء الأخريات لمساعدة باريا؟ لمّ أو لمّ لا؟ هل سيبيدي الرجال نفس القدر من التعاون؟
 - هل بإمكان الفريق الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات كالفاكس والبريد الإلكتروني ووسائل الإعلام (مثل المقالات الصحفية والبرامج التثقيفية في الإذاعة أو التلفزيون) للحصول على المزيد من الدعم؟
 - ما هي شبكات الدعم المحتملة للمساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة؟
 - كيف ستقومين بتقييم مدى التقدم المحرز باتجاه تلك الأهداف؟ ما المؤشرات التي ستستعينين بها؟
 - كيف سيتم توزيع المسؤوليات لتنفيذ الأنشطة اللازمة؟

- يتعيّن على أعضاء الفريق وضع لائحة بالمهام يحددن فيها مراحل التحرك في الأسابيع التالية لوضع خطّتهنّ حيّز التنفيذ.
- 3- عندما تنتهي جميع الفرق من إعداد خطط العمل، تعود المجموعة للإلتزام. وتتولى متطوعة من كل فريق تقديم شرح سريع لاستراتيجية التعبئة في فريقها.

أسئلة للنقاش

- ما هي آلية اتخاذ القرارات المتبعة في فريقك؟
- ما كان الشقّ الأصعب في وضع استراتيجية التعبئة؟
- هل كان من الأسهل أو الأصعب تحديد الخطوات الواجب اتباعها لو كان الفريق يضم عدداً أكبر من الأشخاص؟
- كيف تمّ توزيع المسؤوليات ضمن الفريق؟ هل ساعد إعداد لائحة بالمهام على توضيح دور كل عضو في الفريق؟ هل ساعد على أي شيء آخر؟ كيف؟ وإلا، فلمّ لا؟
- هل تبدو أنشطة فريقك واقعية؟ لمّ أو لمّ لا؟
- بعد الاستماع إلى أنشطة الفرق الأخرى، هل من شيء تودين إضافته لتحسين أنشطة فريقك؟
- أعتقدن أن الأمر يختلف بين فريق مؤلف فقط من النساء أو فقط من الرجال أو فريق مختلط؟

ملاحظات

- هل ساعدك هذا التمرين على تصوّر التخطيط الواجب اتباعه بشأن حملتك أو مشروعك الخاص بموضوع مختلف؟ لمّ أو لمّ لا؟
- إذا نجحت في وضع تصوّر لحملتك الخاصة، ما هو هذا التصوّر وكيف ستضعينه حيّز التنفيذ؟

استعملت المشاركات في ورشة العمل في فلسطين هذه الجلسة عوضاً عن الجلسة 11.

الضغط من أجل حقوق المواطنة للنساء في فلسطين

في تشرين الثاني/نوفمبر 1995، أطلقت سيدتان فلسطينيتان اللجنة النسائية للشؤون الفنية (WATC) على تجربة مريرة عانيتا منها. فعندما قررنا التقدم بطلب للحصول على جواز سفر فلسطيني، طلب المسؤولون إذنًا خطيًا من "وصيتهما الذكر" يعطيها الحق بالحصول على جواز سفر، وذلك عملاً بقرار صادر عن وزارة الداخلية الفلسطينية الحديثة النشأة.

سارعت اللجنة إلى صياغة عريضة تشرح فيها أنّ هذا القانون مخالف للإعلان الفلسطيني للاستقلال الصادر عام 1988 والإعلان العالمي لحقوق الإنسان ومعاهدة القضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW). ووقعت العديد من المنظمات النسائية على العريضة قبل أن ترفعها اللجنة إلى وزارة الداخلية. فأجاب أحد المسؤولين في الوزارة بالإشارة إلى اللجنة النسائية للشؤون الفنية أنّ نائب وزير الداخلية سيشارك في حوار مفتوح مباشر حول هذا الموضوع على التلفزيون.

بادرت اللجنة إلى تحديد مسار النقاش من خلال إرسال العريضة إلى المؤسسة الفلسطينية للإرسال (PBC). وخلال البث المسائي لبرنامج "حوار مفتوح" مع مسؤول فلسطيني، تمّ التعريف عن نائب وزير الداخلية وإشعار اللجنة النسائية للشؤون الفنية بالأمر كي تتمكن إحدى ممثلاتها من التعبير عن اعتراضها على القانون الذي يفرض على النساء الحصول على إذن من الذكور لنيل جوازات السفر. وبعد التشديد على التفاوت الحاصل بين هذا القانون والقانون الدولي، سألت ممثلة اللجنة النسائية للشؤون الفنية نائب الوزير "عندما تلا رئيسنا الإعلان الفلسطيني للاستقلال، الذي أشار فيه إلى معاملة النساء على نفس قدم المساواة، صوّق له الحضور 30 دقيقة! فهل يعقل أن يذهب هذا التصفيق سدى؟" فأجاب نائب الوزير بالإشادة بنضالات المرأة الفلسطينية معلناً تعاطفه مع "الجنس اللطيف" لكنه شدد على أنه ملزم، بموجب اتفاق مبرم مع إسرائيل، بتطبيق القوانين المصرية والأردنية المرحية الإجراء إلى حين صدور قوانين فلسطينية.

لكن اللجنة النسائية للشؤون الفنية رفضت التسليم بموقف نائب الوزير. فدعته إلى اجتماع يعقد في 4 كانون الأول/ديسمبر 1995. ووافقت اللجنة على إطلاع نائب الوزير على جدول الأعمال مسبقاً ودعوة 25 ناشطة محلية ودولية من مختلف الأحزاب السياسية،

إضافة إلى عدد من الصحفيين. فاستغنى نائب الوزير الفرصة ليستعرض خلال الاجتماع منجزات الوزارة مع التشديد على أهمية التقاليد العربية في التعاطي مع هذا الموضوع كما أفاد شيخ مسلم في المحضر. كما نشرت اللجنة محضر الجلسة على شكل مقالة نقدية توزّع على المنظمات الناشطة في مجال حقوق الإنسان ووسائل الإعلام المحلية.

كانت الاتصالات بوسائل الإعلام المحلية بالغة الأهمية. وقد تابع رئيس قسم الأخبار في المحطة الفلسطينية للإرسال أنشطة اللجنة النسائية للشؤون الفنية ومشاريعها بكثير من الاهتمام. نظراً إلى قلقه حول مستقبل الدولة الفلسطينية الحديثة النشأة، أجرى رئيس القسم مقابلة مع إحدى الأعضاء في اللجنة النسائية للشؤون الفنية حول طلب حصول النساء على حصة قدرها 30% من مقاعد المجلس التشريعي الفلسطيني (PLC). فدعت رئيس القسم في المقابل إلى زيارة مكتب اللجنة. وقد أعجب بما قامت به اللجنة لا سيما المقالة النقدية حول الاجتماع مع نائب وزير الداخلية وطلب إجراء حوار مباشر آخر يجمع بين النساء ونائب الوزير. وبالفعل، جرت، بناء على طلبه، عدة مقابلات تلفزيونية مع النساء اللواتي روين تجاربهن الخاصة حول مساهمتهن في أسرهن ومجتمعاتهن المحلية وحاجتهن إلى الحصول على إذن من الأب أو الأخ و/أو الزوج كي يتم اعتبارهن مواطنات بكل معنى الكلمة وكي يحصلن على جوازات سفر.

أرسلت اللجنة النسائية للشؤون الفنية كتباً إلى القنصليات والسفارات الأجنبية تعلمها فيها بقانون جوازات السفر التمييزي وتطلب منها دعم النساء الفلسطينيات. هكذا توسّعت التغطية الإعلامية لحملة اللجنة من وسائل الإعلام المحلية إلى وسائل الإعلام الدولية عندما سارت النساء في تظاهرة في رام الله للمطالبة بحقهن في التمثيل في المجلس التشريعي الفلسطيني وبإلغاء قانون جوازات السفر. ومن بين المتظاهرات، 15 مرشحاً إلى انتخابات المجلس التشريعي الفلسطيني، 8 رجال و4 نساء، تعهدوا جميعاً بدعم حقوق المرأة ونددوا بقوانين وزارة الداخلية. وقد غطت المظاهرة شبكات التلفزة CNN والتلفزيون الفرنسي والمؤسسة الكندية للإرسال.

نظراً إلى تكثيف التغطية الإعلامية العالمية والدعم الوطني، تابعت اللجنة حملتها للمطالبة بحق النساء في المواطنة من خلال تنظيم عدة مظاهرات، والتعاون مع جمعيات حقوق الإنسان، والتواصل مع الوزراء بمن فيهم الرئيس ياسر عرفات؛ وصياغة افتتاحيات في الصحف. ومع تكثيف حملة اللجنة النسائية للشؤون الفنية، تلقى قسم الأخبار في المؤسسة

التفاعل بين الذكور والإناث و/أو أنها ليست بكل بساطة مشكلة خطيرة. إلا أن النساء والرجال الذين عملوا على تأسيس المحكمة العربية أرادوا أن يبينوا أن هؤلاء المشككين على خطأ. ومع أن المحكمة ظهرت بشكل مفاجئ برأي المراقبين، إلا أنها النتيجة الطبيعية لتجارب ومعارف متراكمة ومشتركة بين ضحايا العنف والمناضلين ضد هذه الآفة.

في إطار التحضير لمؤتمر الأمم المتحدة الرابع حول المرأة، التقى رجال ونساء من أربعة عشر بلداً عربياً في شهر حزيران/يونيو في بيروت في لبنان. فرفعت ضحايا العنف الجندري والمناهضات له أصواتهن بشجاعة في سرد لا سابق له من الشهادات. وروت النساء بالتفصيل كيف تعرّضن ونساء أخريات للعنف من قبل أفراد أسرهن ومجتمعاتهن المحلية. يكفي الاستماع إلى تلك الشهادات للتأكد من أن العنف الجندري هو في أساس تراجع مكانة النساء والفتيات في مجالات العناية الصحية والتربية واتخاذ القرارات في مختلف الثقافات في العالم العربي. وتوصل اجتماع بيروت إلى إجماع حول ضرورة معالجة هذه المشكلة كمدخل إلى احترام حقوق المرأة الإنسانية.

في السنة ونصف السنة التالية، تعاون المناضلون والباحثون والضحايا معاً لتحديد أهدافهم ورسم خطة عملهم. وهم أرادوا من خلالها رفع النقاب عن مسألة العنف الجندري وإخراجها من الساحة الخاصة إلى الخطاب العام والتوصل إلى منهجية عمل لمعالجة هذه المشكلة الحيوية بالنسبة إلى الواقع المحلي الثقافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي. وقد أدى تبادل التجارب الفريدة بين الأفراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك إلى إنشاء محكمة دائمة ومرنة تلتم دورياً وتقوم بأنشطة متنوعة على المستوى الإقليمي.

اتخذت المحكمة العربية من بيروت مقراً لها في الوقت الراهن، حيث يقيم فيها المنسق العام وهي مفتوحة لكل من يشاظرها أهدافها ويدعم قضيتها. ولا يعتبر أعضاء المحكمة هذه الأخيرة محكمة تقليدية ترفع أمامها القضايا، بل منتدى فريد للنساء وملجأ للنقاش الحر والمفتوح حول العنف الجندري والحلول الممكنة له. لذا فإن إجراءات المحاكمة أشبه بالجلسات العلنية أكثر منها بالمواجهات بين المدعين

الفلسطينية للإرسال برقية من نائب وزير الداخلية في 19 كانون الثاني/يناير 1996. وأفادت الوثيقة أنه سيتم التعاطي مع الرجال والنساء على نفس قدم المساواة وأن مكتب الوزير لن يطلب من النساء الحصول على إذن من "أوصيائهن الذكور" عند طلب الحصول على جوازات السفر.

أسئلة للنقاش

- ما الخطوات التي اتخذتها اللجنة النسائية للشؤون الفنية في حملة الضغط التي أطلقتها لتعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية؟ كيف ناضلت اللجنة لخلق نوع من المعنى المشترك على مستوى المجتمع المحلي؟
 - ما الدور الذي لعبته وسائل الإعلام في حملة اللجنة النسائية للشؤون الفنية؟ ما الدور الذي لعبته تكنولوجيا اتصالات أخرى؟
 - ما العوائق التي واجهتها اللجنة النسائية للشؤون الفنية في محاولتها التوصل إلى إجماع عام حول حق النساء بمواطنة ناجزة؟ ما هي بعض العوائق التي تحول دون خلق معنى مشترك بين مجموعات متنوعة أو حتى تلك التي لها نفس التوجهات؟ كيف تتخطين أنت هذه العوائق؟
 - هل بالإمكان دائماً التوصل إلى معنى مشترك و/أو هل هو مرغوب فيه؟ لماذا؟
 - ما المعايير التي تستعملونها لقياس مدى نجاح هذه الحملة؟
 - كيف يتفاعل مجتمعك المحلي مع المسائل الخاصة بحقوق المرأة؟ ما هي بعض الاستراتيجيات المحلية ذات الصلة التي يمكنك استعمالها لكسب اهتمام وسائل الإعلام ودعمها للحملات السياسية أو التشريعية أو الاقتصادية لمساعدة النساء؟
- استعملت المشاركات في ورشة العمل في المغرب هذه الجلسة عوضاً عن الجلسة 12.

المحكمة العربية الدائمة لمناهضة العنف ضد المرأة

أبصرت المحكمة العربية الدائمة لمناهضة العنف ضد المرأة النور خلال اجتماع المنظمات العربية غير الحكومية الذي عقد في الرباط في المغرب بين 30 تشرين الثاني/نوفمبر و1 كانون الأول/ديسمبر 1996. ولا يخفى على أحد أن تأسيس المحكمة العربية فاجأ المشككين كون البعض يعتبرون العنف ضد النساء والفتيات آفة ملازمة للثقافة العربية/الإسلامية أو لكل المجتمعات ولا مفر منها في إطار

والمدعى عليهم. كما ساعدت مرونة بنية المحكمة العربية الأعضاء فيها على تكييفها مع احتياجات وظروف مختلف الأفراد والمجتمعات.

وقد صيبت المحكمة جهودها منذ نشأتها على استئصال أربعة أشكال عنف ضد النساء والفتيات هي العنف الزوجي والعنف الناجم عن حالات الطلاق والعنف الناجم عن علاقات الوصاية والعنف الناجم عن النزاعات حول الملكية. وتتضمن خطة عمل المحكمة رصد وتوثيق كل أعمال العنف ووضعها بتصرف الرأي العام والنظر في شتى العوامل المؤدية إلى العنف الجندري والتنبذ بها والضغط على الحكومات والمنظمات غير الحكومية من أجل اتخاذ خطوات عملية تحترم حقوق المرأة في الحفاظ على جسدها وسنّ قوانين جديدة وتعديل تلك القائمة بما يضمن حماية كاملة للنساء والفتيات. ولا يمكن المحكمة إرغام الأفراد والمجموعات ولا الحكومات على التحرك؛ لذا فإن نجاحها رهن بالتزام الأعضاء فيها مكافحة العنف الجندري والعمل على استئصاله.

تركزت جهود المحكمة العربية مؤخراً على نشاطين أساسيين برأي الأعضاء فيها هما مراجعة قوانين الأحوال الشخصية في مختلف البلدان العربية والضغط على الحكومات لتأمين المزيد من الخدمات لضحايا العنف. وبعد مرور أربع سنوات على تأسيسها، لا زالت المحكمة العربية ماضية في سياسة الاستماع إلى الشهادات اللواتي تشكل محاكمتهنّ ومحنّهنّ وانتصارتهنّ مصدر إلهام وإرشاد لكل مناهضي العنف الجندري على المستويين المحلي والإقليمي. وبفضل تجربتها المتنامية مع اتساع العضوية فيها، أطلقت المحكمة تحركاً إقليمياً ضد العنف من خلال الصبر والمثابرة والتواصل المباشر مع أكثر الفئات المحتاجة. *TP²⁸ PT*

أسئلة للنقاش

- في أية الظروف أنشئت المحكمة العربية؟
- ما هي الأهداف الأساسية للمحكمة العربية؟ ما هي خطة عمل الأعضاء في المحكمة لتحقيق تلك الأهداف؟

²⁸ أخذت المعلومات حول المحكمة العربية الدائمة لمناهضة العنف ضد المرأة من الموقع على شبكة الإنترنت <http://www.arabwomencourt.org>

- ما الذي قد يؤلم إحدى ضحايا العنف أو يساعدها من خلال سرد قصتها؟
- ما كان وقع الاستماع إلى الشهادات على المجتمعين في بيروت العام 1995؟ لماذا استمرت المحكمة العربية في سياسة الاستماع إلى الشهادات؟
- هل يمكن تصوّر طريقة عمل المحكمة العربية في ما لو قامت حكومة أو حكومات بتأسيسها؟ ما الفارق بين منظمة تأسسها الحكومات والمحكمة العربية بصيغتها الحالية؟
- ما الذي ساعد في تركيبة المحكمة العربية على نجاحها؟
- ما الذي يجدر بالمحكمة القيام به لضمان نجاحها وجدواها؟
- كيف يجدر بالمحكمة تقييم فعاليتها؟ ما المؤشرات أو المعايير اللازمة لذلك؟
- ما الدور الذي بإمكان التكنولوجيا أن تلعبه في التواصل عبر الوطني بين أعضاء المحكمة العربية؟
- ما هي مقومات المنظمة الناجحة؟ أي منها نجدها في المحكمة العربية؟

تمرين: إنشاء منظمة تعليمية (القسم 2)

خصصي ساعة تقريباً لهذا التمرين.

- 1- تفيد المقررة في كل فريق من الجلسة 11 عن المنظمة الافتراضية التي توصل إليها فريقها. على المقررات وصف اسم المنظمة وأهدافها وبنيتها وأنشطتها والآليات التي توصل الفريق من خلالها إلى قراراته. وقبل أن تبدأ المقررة الأولى بالكلام، على الميسرة أو إحدى المتطوعات قراءة قائمة المواضيع أدناه التي يتعين على المشاركات في ورشة العمل التنبه إليها عند تقييم المنظمة التي أنشأها كل فريق:

- هل هي منظمة عملية؟
- هل بنيتها وأهدافها مرنة بما يكفي للتقدم والتكيف مع الأوضاع المستجدة؟
- هل تستطيع المنظمة من نقاط القوة لدى طاقمها والمتطوعات فيها؟
- هل تلبي أنشطتها أهدافها؟
- هل تلبي المنظمة معيارها الخاص حول النجاح و/أو الفعالية؟
- هل هي منظمة تعليمية؟ لمّ أو لم لا؟

2- إلى جانب مناقشة تركيبة كل منظمة وأنشطتها، يتعين على المشاركات في ورشة العمل البحث في كيفية توصيل كل فريق إلى اتخاذ القرارات. وبعد قيام كل مقررّة بوصف المنظمة التي أنشأها فريقها واستكمال تقييمها من قبل المشاركات الأخريات، يقوم الفريق بأسره ببحث المواضيع التالية:

- كيف تشاطر الأعضاء في الفريق المسؤوليات؟
- كيف توصّل الأعضاء في الفريق إلى اتخاذ القرارات؟
- هل بدا أنّ معظم الأعضاء في الفريق متفقات على الخيارات وتعليقها؟
- ما كان الأصعب في هذا التمرين؟
- ما كان الأكثر متعة في هذا التمرين؟
- هل يرغب أيّ من أعضاء المجموعة في ترجمة أي من طرق التنظيم الافتراضية للفريق أو بعضاً من أوجهها على أرض الواقع؟

أسئلة لتقييم ورشة العمل

تولى الميسرة أو إحدى المتطوعات تدوين رؤوس الأقلام على لوح أو لوح عرض خلال النقاش.

- ما الذي حقّقته في جلسات ورشة العمل كنت تأملين في تحقيقه؟
- هل وضعت أهدافاً لمشاركتك في ورشة العمل لم يتمّ تحقيقها؟ في هذه الحال، لمّ لا؟
- هل أصبح من الأسهل المشاركة في النقاشات في سياق جلسات ورشة العمل؟ في هذه الحال، لماذا برأيك؟
- ماذا أعجبك أو لم يعجبك في بنية الجلسات؟
- أي تمرين أو نقاش أو تجربة كانت الأكثر إثارة وإلهاماً ومتعة في الجلسات الإثنتي عشرة الماضية؟ لماذا؟
- ما العبر أو الأفكار المحددة التي اكتسبتها خلال جلسات ورشة العمل والتي ستحاولين إدراجها في سياق عملك؟ كيف ستغيرين سلوكك أو تطلعاتك أو خياراتك في المستقبل نتيجة جلسات ورشة العمل؟
- ما التعديلات التي تقترحين إدخالها على ورش العمل المستقبلية؟

U الملحق ب

تقنيات التيسير

تستعمل الميسرات عدة أدوات لإدارة النقاش واستثارة الاهتمام في جلسات ورش العمل. ولا بد لأي ميسرة راغبة في الاستفادة من ورشة العمل إلى أبعد الحدود من التحلي بالمرونة في ما يخص إطار التعلم. في ما يلي مجموعة من تقنيات التيسير التي ورد عدد كبير منها في هذا الدليل. يمكنك الاستعانة بواحدة منها أو أكثر بحسب الجلسات أو الاستعانة بتقنياتك أو تقنيات المشاركات الأخريات الخاصة. لكن تذكر دائماً أن لا طريق واحدة إلى التعلم. وطالما أن الجلسات تلبي معيار الميم المثلثة _ أي أن تكون مثقفة ومفيدة ومسلية - فهذا يعني أنك على الطريق الصحيح باتجاه التيسير الناجح.

السير الذاتية: تشكل السير الذاتية أبلغ مثال عن الخيارات التي يواجهها الناس في حياتهم والقرارات التي يتخذونها. وتساعد السير الذاتية المشاركات في ورش العمل على مقارنة تجاربهنّ وخياراتهنّ الخاصة في الحياة مع تجارب الأخريات وخياراتهنّ والتفكير في قدراتهنّ وأهدافهنّ الشخصية.

الأشرطة والرسوم الهزلية: تعتبر الرسوم التصويرية لما يقوله الناس أو يفعلونه تقنيّة تحفيزية ومسليّة لإدارة النقاش حول استراتيجيات التواصل. وحتى أبسط الرسومات قادرة على عكس أكثر المشاكل تعقيداً وإطلاق نقاش بّاء. وباستطاعة الميسرات عرض أشرطة أو رسوم هزليّة على المجموعة لمناقشتها ضمن فرق أو معاً.

القصص والسيناريوهات الخيالية: يمكن رواية/قراءة القصص الخيالية أو السيناريوهات الافتراضية المتعلقة بمواضيع ورشة العمل ومن ثمّ مناقشتها ضمن المجموعة. وقد تكون القصص الخيالية أقلّ إثارة للجدل من الوقائع التي تتضارب بشأنها وجهات نظر المشاركات. فبدل العودة مثلاً إلى حادث حصل فعلاً أساءت خلاله إحدى القائدات أو المديرات أو ربّات العمل التصرف، من الأسهل عادة مناقشة سيناريوهات

افتراضية تجنّب شعور أي من المشاركات في ورشة العمل أو أي شخص تعرفه المشاركات في ورشة العمل بالخطأ أو بالذنب.

الأحاديث في حوض الأسماك: قد تكون مناقشة بعض المواضيع معقدة أو حساسة للغاية كي تتم مناقشتها بشكل فعّال ضمن المجموعة. لذا تسمح الأحاديث في حوض الأسماك للمجموعة ككلّ بالمشاركة بنفس النقاش مع تجنّب بعض المآزق التي قد تطرأ عادة ضمن مجموعة موسّعة. وتسبح الأسماك وتتفاعل في حوض الأسماك في محيط يمكن العالم الخارجي مراقبته عن كثب. كذلك الأحاديث في حوض الأسماك. حيث تقوم متطوعات من مجموعة ورشة العمل - متطوعتان إلى ست متطوعات عادة بحسب موضوع النقاش وحجم المجموعة ككلّ - بمناقشة الموضوع بالتفصيل أمام الأخريات لنحو 10 دقائق. وبإمكان الأعضاء في المجموعة إبداء الملاحظات قبل الانتقال إلى نقاش عام حول ما قالته المتطوعات أو فعلته. ويمكن إجراء التمارين الواردة في هذا الدليل على شكل أحاديث في حوض الأسماك أيضاً. وتشارك في هذه الحال مجموعة صغيرة من المتطوعات في التمرين على مرأى من المشاركات الأخريات في ورشة العمل؛ ثم يناقش الجميع بعد ذلك الحديث الذي دار بينهنّ.

أسئلة كسر الثلج والتنشيط: تساعد أسئلة كسر الثلج والتنشيط المشاركات في ورشة العمل على التعارف والشعور بالارتياح عند التكلم ضمن المجموعة. وتُستعمل أسئلة كسر الثلج عادة في أولى مراحل ورشة العمل وفي بداية الجلسات. لكنها قد تكون مفيدة في أي مرحلة من مراحل الجلسات للاسترخاء وإعادة توجيه أعضاء المجموعة اللواتي فقدنا ربما التركيز أو الثقة من خلال مشاركتهنّ في نقاش صعب أو مثير للجدل. يجب اختيار أسئلة كسر الثلج والتنشيط غير مثيرة للجدل ويسهل على جميع المشاركات دون استثناء فهمها. وأكثرها رواجاً هي الأسئلة التي تنمّ عن شيء ما شخصي لكن ليس خاصاً وتجيب عليها كل أعضاء المجموعة - منها مثلاً "لو كنت تملكين مبلغاً غير محدد من المال وأردت شراء هدية لذويك، أي هدية تختارين؟" أو "لو كنت نبّئة، أي نبّئة تختارين ولماذا؟" أو "ما هو طعامك أو طبقك المفضّل ولماذا؟". على الميسرات التحلي بمخيّلة إبداعية عند إعداد أسئلة كسر الثلج والتنشيط؛ إذ يفترض أن تكون مسلية.

اليوميّات: قد تطلب الميسّرات أحياناً من المشاركات في ورشة العمل مسك بيوميّة بوردن فيها آراءهنّ حول جلسات ورشة العمل وما تعلّمنه فيها. كما قد تقرر الميسّرة أن تخصص بعض من الوقت في نهاية كل جلسة لصياغة اليوميّة أو أن تدع لكل مشاركة حرية مسك اليوميّة في منزلها. ويقرأ الأعضاء في المجموعة أحياناً بعض ما ورد في اليوميّات في مطلع كل جلسة أو في نهاية ورشة العمل. لكنّ قرار الإفصاح عن مضمون اليوميّات أو عدمه يعود للمشاركات وحدثهنّ.

الأنباء: تفيد الأنباء التي تكون جميع المشاركات في ورشة العمل على اطلاع عليها لتحفيز النقاش. يمكن مثلاً الاستعانة بقصة وردت في الأخبار حول عمل مهم قامت به إحدى السياسيات لإطلاق النقاش حول طبيعة القيادة وحول ترجمة تصوّر الشخصي على أرض الواقع.

الشريكات: غالباً ما تتردد بعض المشاركات في ورش العمل في التحدث أمام المجموعة. لذا قد يساعد توزيع المجموعة على فرق مؤلفة من شخصين العديد من المشاركات على تفعيل مشاركتهنّ. وحالما تعود المجموعة إلى الإلتئام من جديد، يمكن تشاطر ملاحظات وأفكار إحدى المشاركات الخجولات أو المترددات مع المجموعة من خلال شريكته في الفريق. كما يساعد هذا على إقامة نقاش معمّق وتفاعلي حول موضوع معيّن. وحالما تعود المجموعة إلى الإلتئام، ينحصر البحث في النقاط الأساسية المثارة في كل نقاش على حدة.

أسئلة وأجوبة: لعلّ أهمّ استراتيجيات التيسير هي عملية طرح الأسئلة لتوجيه النقاش ضمن المجموعة. هذا ما يُعرف بعملية "الأسئلة والأجوبة" (Q & A). ويتعيّن على الميسّرة في هذه الحالة طرح أسئلة مفتوحة من شأنها توسيع آفاق النقاش. فالأسئلة التي تؤدي إلى إجابات قصيرة أو بسيطة ليست بالفعالية المطلوبة. وعلى الميسّرة تجنب طرح أسئلة تشعر أنّ لها إجابة صحيحة واحدة. فدورها لا يقضي بتلقين المعلومات الصحيحة بل بترك المشاركات في ورشة العمل يشاركن في النقاش ويتوصلن إلى استنتاجاتهنّ الخاصة.

الاقتباسات: قد يطلب من المشاركات، لتحفيز جلسات ورشة العمل، إحضار اقتباسات مثيرة للاهتمام وذات صلة بموضوع النقاش لشخصيات مرموقة أو من كتب وأغان ونصوص دينية ومستندات قانونية أو مصادر أخرى تقوم المجموعة بمناقشتها.

لعب الأدوار: يساعد لعب الأدوار المشاركات على الإصغاء إلى والتفكير في مختلف وجهات النظر التي لا تعبّر بالضرورة عن وجهات نظرهنّ. فتعطى المشاركات أدواراً يلعبنها كربات عمل وموظفات أو ضابطات في الشرطة ومواطنات أو طبيبات ومريضات وما إلى هنالك. وتقوم كل مشاركة إمّا أمام المجموعة أو في أزواج منفصلة بتمثيل إحدى الأدوار/الشخصيات في حوار. وبعد التكلم لعشر دقائق، تعود المجموعة إلى الإلتئام لاستعراض الحوارات التي دارت بين المشاركات ومناقشتها.

الفرق: يساعد تقسيم المجموعة إلى فرق صغيرة الأعضاء على المشاركة مشاركة كاملة في التمارين والنقاشات. فكلما قلّ عدد الأشخاص في الفريق الواحد، كلما زادت فرص المشاركة – وهناك أكثر من طريقة لتقسيم المجموعة إلى فرق. كأن تقرر الميسّرة مثلاً انتقاء الأعضاء في الفريق سلفاً لضمان تمثيل مختلف الفئات العمرية والخلفيات المهنية والاعتدادي على موضوع النقاش أو غيرها من العوامل.

- **التجميع العشوائي:** لعلّ التجميع العشوائي هو أكثر طرق تأليف الفرق انتشاراً. فبعد أن تحدد الميسّرة عدد الفرق اللازمة، تختار المشاركات رقماً بحسب هذا العدد. فإذا كنا بحاجة إلى خمس فرق مثلاً، تأخذ كل مشاركة رقماً من واحد إلى خمسة بالتسلسل. وتُجمع كل من يحملن الرقم "واحد" في نفس الفريق وكل من يحملن الرقم "اثنين" في نفس الفريق...

- **التجميع بحسب التسلسل الأبجدي للأسماء:** أطلبي من المشاركات الاصطفاف أو التحلق في دائرة بحسب التسلسل الأبجدي لأسمانهنّ انطلاقاً من الحرف الأول في الأبجدية. ورّعي بعدها المشاركات حسب العدد اللازم من المجموعات.

- **التجميع بحسب تاريخ الولادة:** أطلبي من المشاركات الاصطفاف أو التحلق في دائرة بحسب تاريخ ولادتهنّ اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير حتى 31 كانون الأول/ديسمبر. ورّعي بعدها المشاركات حسب العدد اللازم من المجموعات.

الكلمات مقابل الأفكار: من المفيد جداً لإثبات استراتيجيات التواصل والتفاوض وسوق الحجج عرض كلمات المتحدثة وأفكارها حول المعنى الذي ترغب في التعبير عنه. ويكون هذا خطياً من خلال ذكر ما تفكر فيه فعلياً بين مزدوجين بعد كلماتها. أو أن تعلق المشاركات أدواراً تعبر فيها إحدى المشاركات عن أفكارها وتحول مشاركة أخرى هذه الأفكار إلى كلمات مقبولة. يمكن مثلاً أن تنتقل مشاركتان أفكار وكلمات امرأة شابة تحاول إقناع والدتها بالالتحاق بكلية الطب. فتعبر المشاركة الأولى مثلاً عن مشاعر الشابة حيال الالتحاق بالكلية، بما في ذلك آمالها وأحلامها وهمومها. بينما تختار المشاركة الثانية كلمات تقنع من خلالها الوالدة بالسماح لها بالذهاب إلى الكلية. وتنتقل بعدها المجموعة بأسرها إلى مناقشة اللغة واستراتيجية التواصل التي اختارتها الشابة. ومن شأن لعب الأدوار لنقل الأفكار والكلمات على هذا النحو إضافة بُعد جديد على النقاش ضمن المجموعة. فمن خلال سير مخيلة أعضاء المجموعة حول السيناريوهات المحتملة، يمكن تكييف الكلمات مقابل الأفكار مع مجموعة كبيرة ومتنوعة من الحالات المتعلقة بعمل المجموعة وحدثها.

U الملحق ت الإصغاء الإشرافي

عن مستوى تعليمي مختلف أو إذا عبّرت عن أفكارها ببطء. والمصغية الجيدة هي التي تتغلغل عبر الكلمات التي تختارها المتحدث للاستماع إلى أفكارها من دون تحييز.

المشاركة في الحوار

أعطي إجابات غير شفهيّة: قد يحمل ما لا تقولينه في الحوار معنى لا يقل أهمية عمّا تقولينه. فجميعنا نعطي، عن وعي أو من دون وعي، مفاتيح غير شفهيّة حول أفكارنا وانطباعاتنا حيال ما يقوله الآخرون. وهناك الكثير من المفاتيح غير الشفهيّة التي يمكنك إعطاؤها للدلالة على أنك متنبهة وقد سمعت ما قالته المتحدث. منها مثلاً الانحناء إلى الأمام وعدم شبك الأيدي وتركهما مفتوحتين والتمعّن والتواصل البصري وهزّ الرأس التي تساعد جميعها على تشجيع من يخاطبك.

أعطي إجابات شفهيّة: إنّ الإصغاء ليس تمريناً عقلياً وجسدياً فحسب؛ بل هناك أيضاً تلميحات شفهيّة يمكنك إعطاءها للدلالة على أنك تصغي وتتابعين ما يقوله المتحدث. نذكر منها:

- **العبارات وعلامات التعجب:** تشمل أهمّ المؤشرات الشفهيّة عبارات بسيطة أو علامات التعجب التي تعطي للإجابة على ما يُقال. مثلاً "نعم" أو "طبعاً" أو "هممم" أو حتى "أوه-هوه" عندما تتوقف المتحدث أو تنهي النقطة التي أثارته.
- **إعادة صياغة الأفكار:** هي تقنية أخرى (تلخيص الفكرة بكلماتك الخاصة) للتعبير بصيغة أخرى للمتحدّث عما قالته. فإعادة الصياغة ترغّمك على الانتباه إلى ما تقوله المتحدث وتعطي هذه الأخيرة فرصة لتؤكد أو تنفي فهمك لما عنّته في قولها. كأن تقولي مثلاً "قلت إنّك مررت في تجارب ماضية سيئة كثيرة خلال عملك مع هذه المنظمة، لدرجة أنك لا زلت تشعرين، رغم تعيين مديرة جديدة، أنها لا تستحق المخاطرة بالعمل معها".
- **أسئلة المتابعة:** غالباً ما تكون أسئلة المتابعة طريقة جيدة لتوجيه المتحدث. فقد لا تكون للمتحدّث أحياناً سوى فكرة غامضة عمّا تنوي قوله فتساعدها أسئلة المتابعة على صياغة استنتاجات محددة أكثر. وأسئلة المتابعة الناجحة هي تلك التي تعزز فعلاً فهمك لسرد المتحدث أو نظرتها. ويمكنك من خلال الإصغاء جيداً إلى المتحدث أن تلحظي أيّ نواقص في سردها والتدقيق فيها. وقد تؤثر سلباً الأسئلة التي قد تبدو متناقضة أو غير متصلة بموضوع النقاش على قدرة

يعتبر معظم الأشخاص الإصغاء أمراً طبيعياً – نقوم به كل يوم – وهذا صحيح بالإجمال. لكن المصغية الجيدة كالقائدة الجيدة هي من تتعلّم مما تسمعه. فكي نسمع ما يقوله شخص ما، يجب أن نكون قادرين على تعليق تصوّراتنا المسبقة وأحكامنا التي تلعب نوعاً ما دور "المشوش" الذي يشوّه أو يلغي المعنى الذي يرغب شخص ما في إيصاله. كما يتعيّن على المصغية الجيدة أن تشجّع التواصل من خلال التركيز على ما يُقال وإعطاء إشارات شفهيّة وغير شفهيّة على أنها تتابع تفكير المتحدث. في ما يلي بعض الاقتراحات التي تساعدك على الإصغاء والمشاركة في النقاش. جرّبيها في منزلك أو في عملك لتحديّي أيها الأفضل بالنسبة إليك.

الإصغاء

تعليق الافتراضات: ينمّ تعليق الافتراضات عن احترام المتحدث. فهو يسمح لأفكارها ببلوغك من دون أي عوائق قد تشكلها أفكارك وأحكامك المسبقة. وهذا يدلّ على ثقتك في آلياتك الإدراكية وقدرتك على تقييم المعلومات على حقيقتها. فأكثر الأشخاص الذين يخافون تعليق الأحكام يميلون عادة إلى فقدان الثقة في موقفهم أو معتقداتهم الخاصة.

أدخلي إطار المتحدث المرجع: إذا أردت فهم وجهة نظر شخص آخر، حاولي أن تتصوري إطار المتحدث المرجع. إسألي نفسك ما هي التجربة التي أفرزت لديها هذه الفئات؟ ما خلفية المنظر الذي تحاول نقله أو سياقه؟ حاولي أن تتصوري شعورك أو رأيك لو مررت في نفس التجربة.

إنتهبي: قد يبدو الانتباه ناحية بديهية من نواحي الإصغاء لكنه أصعبها في الواقع. فليس من السهل متابعة حجج المتحدث أو منطقها، لا سيما في حال التكرار أو استعمال كلمات صعبة أو نمط كلام غير مألوف. كما قد يكون التكلم مزعجاً إذا استعملت المتحدث لغة تنمّ

المتحدثة على التواصل بالشكل المطلوب وقد ترغمها حتى على لزوم الصمت. وتتمحور أسئلة المتابعة البناءة حول ما تقوله المتحدثة لكنها تبقى مفتوحة. منها مثلاً: "ماذا فعلت بعد ذلك؟ هل تمكنت من المساعدة؟" أو "ماذا كنت فعلت لو علمت بالمشكلة في وقت سابق؟"

لعلّ أفضل ما في الإصغاء هو أنه معدّ. فبما أنك أكثر انتباهاً وتتعلمين أكثر مما يقوله لك الآخرون، ستشاركين في ديناميّة تنمّي الاحترام والاهتمام المتبادل. فتدركين في العمل والأسرة والمجتمع أنّ كل من يشعر أنه تمّ الإصغاء إليه، يصبح عادة أكثر استعداداً للإصغاء إلى الآخرين.

U الملحق ث موارد حول القيادة

مراجع للتدريب على القيادة

مركز الأنشطة الإنمائية والسكانية، "Gender and Leadership" (الجنس والقيادة) في *Gender and Development* (الجنس والتنمية)، مجموعة مراجع التدريب الصادرة عن مركز الأنشطة الإنمائية والسكانية (CEDPA)، المجلد الثالث، واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مركز الأنشطة الإنمائية والسكانية، 1996.

أمانة سرّ الكومنويلث، *Tutors Manual on Training Skills for Women* (كتاب تعليم النساء مهارات التدريب)، لندن، إنكلترا: أمانة سرّ الكومنويلث، 1984.

ديغلان، تشارلز وبيل هايز، *Active Citizenship Today: A Field Guide* (المواطنة الفاعلة في يومنا هذا: دليل ميداني)، لوس أنجلوس، كاليفورنيا: مؤسسة الحقوق الدستورية والإكسندرية، فيرجينيا: مؤسسة Close Up، 1995.

فيتزمان، د.، *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability* (تقييم التمكين: المعرفة والمهارات المتاحة للتقييم الذاتي والمحاسبة)، ثاوساند أوكس، كاليفورنيا: Sage، 1996.

فلورز، نانسي، *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators* (بعبارتنا الخاصة: دليل لميسرات التنقيف على حقوق الإنسان)، بيتسدا، ماريلاند: معهد الأخوة العالمية، 1999.

جاير، دايفد ولويس ل. كارتر ومارشال غولدسميث، ناشرون، *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training* (دليل حول أفضل ممارسات شركة لينكدج في التنمية القيادية: دراسة حالات وأدوات وتدريب)، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 2000.

الجمعية الدولية للأبحاث حول السلام (IPRA) ومنظمة اليونسكو، *Handbook Resource and Teaching Material in Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy* (دليل الأساتذة حول حل النزاعات والتنقيف على حقوق الإنسان والسلام والديمقراطية)، باريس، فرنسا: اليونسكو، 1994.

ماكولي، سينتيا د. وروس س. موكللي وهيلين فان فيلسور، ناشرون، *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (القيادة الإبداعية: دليل التنمية القيادية)، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 1998. م. و. هيوغ-جايمس، *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program* (تقييم لنتائج برنامج التنمية القيادية)، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، 1994.

بالوس، تشارلز ج. وولفريد ه. دراث، *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programs* (تطور القادة: نموذج لتعزيز التنمية القيادية في البرامج)، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، 1995.

شوارتز وماري ك. وكرسنتين م. أكستمان وفرانك ه. فريمان، ناشرون، *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools* (مراجع حول القيادة: دليل حول أدوات التدريب والتنمية)، غرينسبوروه، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، 1998.

فيلبي، بيتر، *18 Training Workshops for Leadership Development* (ورش عمل تدريبية على التنمية القيادية)، نيو يورك، نيو يورك: ماكغرو-هيل، 1996.

التجمع النسائي في NIS الغربية، *Women's Leadership: Theory, A Training Manual* (القيادة النسائية: من الناحية النظرية، كتاب لتدريب)، كييف، أوكرانيا: التجمع النسائي في NIS، 1997.

سيفيكوس، *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications* (بناء المجتمع المدني عالمياً: استراتيجيات للتواصل الفعال)، واشنطن، مقاطعة كولومبيا: سيفيكوس، 1997.

Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organization (المبادئ القانونية لمشاركة المواطنين: نحو إطار قانوني لتنظيم المجتمع المدني)، واشنطن، مقاطعة كولومبيا: سيفيكوس، 1997.

كلارك، ك.إ. وم.ب. كلارك، ناشرون، *Measures of Leadership* (تدابير قيادية)، ويست أورنج، نيو جيرسي: مكتبة القيادة الأميركية، 1990.

كونغر، ج.أ. وج.أ. كانونغو، *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (القيادة الجذابة: عوامل المراوغة في الفعالية التنظيمية)، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 1988.

كوفي، س.ر.، *Principle-Centered Leadership* (القيادة المرتكزة على المبادئ)، نيو يورك، نيو يورك: سايمون وشوستر، 1991.

دورفمان، ب.و. وج.ب. هاوي ل وس. هيبينو وزملاؤهم، "Leadership in Western and Asian Countries: Commodities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures" (القيادة في البلدان الغربية والآسيوية: نقاط الالتقاء والاختلاف في عمليات القيادة الفعالة بين الثقافات)، المجلة الفصلية حول القيادة 8(3): 274-233، 1997.

دراث، وفريد ه. وتشارلز ج. بالوس، *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice* (التوصل إلى معنى مشترك: القيادة كخلق معنى من خلال ممارسة مشتركة)، غرينسبورو، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، 1994.

، *Women's Leadership: Practice, A Training Manual* (القيادة النسائية: من الناحية التطبيقية، كتاب لتدريب)، كيبف، أكرانيا: التجمع النسائي في NIS، 1997.

يونغ، د. ون. نكسون، *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation* (مساعدة القادة على العمل الفعال: تقييم البرنامج)، غرينسبورو، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، 1996.

مراجع حول القيادة وتنمية المجتمع المدني

بيترز-ريد، ب.ل. ول.ل. مور، "Shifting the Management Development Paradigm for Women" (تحويل عبارة التنمية الإدارية للنساء)، صحيفة التنمية الإدارية، 14(2): 38-24، 1995.

برايك، ت.، *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization* (القائد العالمي: العوامل الحساسة في بناء منظمة من الطراز العالمي)، بور ريدج، إلينوي: إروين، 1997.

بروكفيلد، س.، *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting* (تنشئة ناقدين نقديين: دفع الكبار على البحث عن طرق تفكير وعمل بديلة)، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 1987.

بيستزينسكي، جيل، ناشر، *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment* (النساء اللواتي يحولن وجه السياسة: استراتيجيات عالمية للتمكين)، بلومنغتون، إنديانا: مطبوعات جامعة إنديانا، 1992.

كاتالست، *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects* (النساء في قيادة الشركات: التقدم الحاصل وأفاق المستقبل)، نيو يورك، نيو يورك: كاتالست، 1996.

كوزس، ج. ه. وب. ز. بوسنر، *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (رهان القيادة: كيف تصنع المنظمات المعجزات)، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 1987.

لامبيرت، ل.، *The Constructivist Leader* (قائد التشييد)، نيو يورك، نيو يورك: مطبوعات Teachers College، 1995.

مكرم عبيد، منى، "Exclusion of Women from Politics" (إستبعاد النساء من الساحة السياسية) في كاتلين إ. ماهوني وبول ماهوني، ناشرون، *Human Rights in the Twenty-first Century: A Global Challenge* (حقوق الإنسان في القرن الحادي والعشرين: رهان عالمي)، بوسطن، ماساتشوستس: مارتينوس نيجوف، 1993.

ماكول، م. و. وم. لومباردو، ناشرون، *Leadership: Where Else Can We Go?* (القيادة: هل من خيار آخر؟)، دورهام، نورث كارولاينا: مطبوعات جامعة ديوك، 1978.

موكسلي، روس س.، *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organizations* (القيادة والروح: بث حيوية وطاقمة جديتين في الأفراد والمنظمات)، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 1999.

نهافندي، أفسانيه، *The Art and Science of Leadership* (فن وعلم القيادة)، آبير سادل ريفر، نيو جيرسي: برنتيس هول، 2000.

نايدو، كومي، *Civil Society at the Millennium* (المجتمع المدني على عتبة الألفية الجديدة)، بلومفيلد، كونكتيكت: مطبوعات كومريان، 1999.

أوتو، ديان، "Challenging the New World Order: International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women" (تحدي النظام العالمي الجديد: القانون الدولي والديمقراطية العالمية والفرص المتاحة للنساء)، القانون ما عبر الوطني والمشاكل المعاصرة 370:3-415، 1993.

إيغلي، أ. ه. وم. ج. ماخجاني وب. ج. كلونسكي، "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis" (الجنس وتقييم القادة: تحليل مجرد)، النشرة النفسية 111(1): 3-22، 1992.

فريري، باولو، *Pedagogy of the Oppressed* (أصول تربية المقموعين)، ترجمة ميرابير غمان راموس، نيو يورك، نيو يورك: Continuum، 1995.

غاردنر، هوارد إ. وإم. لاسكن، ناشرون، *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (العقول القائدة: تحليل مفصل عن القيادة)، نيو يورك، نيو يورك: Basic Books، 1995.

هايفتزر، ر. أ.، *Leadership Without Easy Answers* (القيادة من دون أسئلة سهلة)، كمبريدج، ماساتشوستس: مطبوعات جامعة هارفرد، 1994.

هلفنسين، سالي، *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (ميزة النساء: أساليب النساء في القيادة)، نيو يورك، نيو يورك: دويلدي، 1995.

جونسون، د. و. و. ر. ت. جونسون، *Cooperation and Competition: Theory and Research* (التعاون والتنافس: بين النظرية والأبحاث)، إيدينا، مينيسوتا: Interaction، 1989.

جوزف وسعاد وسوزان سليوموكس، ناشرون، *Women and Power in the Middle East* (النساء والسلطة في الشرق الأوسط)، فلادلفيا، بنسلفانيا: مطبوعات جامعة بنسلفانيا، 2001.

كورتز، دايفد، *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power* (عولمة المجتمع المدني: المطالبة من جديد بحقنا في السلطة)، نيو يورك، نيو يورك: مطبوعات Seven Stories، 1998.

روست، ج.س.، *Leadership for the Twenty-first Century (القيادة في القرن الحادي والعشرين)*، نيو يورك، نيو يورك: Praeger، 1991.

شاين، إ.ه.، *Organizational Culture and Leadership (الثقافة والقيادة التنظيمية)*، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس، 1992.

شوارتز وماري ك. وكرستين م. أكستمان وفرانك ه. فريمان، ناشرون، *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programs (تعليم القيادة: كتاب مرجع للدروس والبرامج)*، غرينسبورو، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، 1998.

سيسا، فاليري إ. ومايكل هانسين وصونيا برستدريدج ومايكل إ. كوسلير، *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography (الموزعة جغرافياً: مراجع منقحة)*، غرينسبورو، نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية، 2000.

سميرشيش، ل. وج. مورغان، "Leadership: The Management of Meaning" (القيادة: إدارة المعنى)، *مجلة العلوم السلوكية التطبيقية* 18:257-273، 1982.

مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والشؤون الإنسانية، *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century: A United Nations Study (النساء في السياسة واتخاذ القرارات في نهاية القرن الحادي والعشرين: دراسة أجرتها الأمم المتحدة)*، بوسطن، ماساتشوستس: مارتينوس نيجوف، 1992.

فينيكلاس، ليزا وفاليري ميلر، *The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation (دليل عملي للتعبئة ومشاركة المواطنين)*، واشنطن، مقاطعة كولومبيا: مؤسسة آسيا، 2001.

يوكل، ج.أ.، *Leadership in Organizations (القيادة في المنظمات)*، إنغلوود كليفس، نيو جيرسي: برنتيس-هول، 1989.

U الملحق ج

U منظمات ناشطة في مجال القيادة

في ما يلي قائمة بأسماء منظمات غير حكومية عالمية تنفذ برامج تهدف إلى تعزيز قيادة النساء.

اللجنة الفنية لشؤون المرأة (WATC)

بناية عواد، شارع الراديو، ص.ب. 2197

رام الله، فلسطين عن طريق إسرائيل

هاتف: 970-2-298-7783

فاكس: 970-2-296-4746

بريد إلكتروني: watcorg@palnet.com

الموقع على الشبكة: www.pal-watc.org

أميركا الشمالية

مركز القيادة الإبداعية

ساحة القيادة الواحدة

ص.ب. 26300

غرينسبوروه، نورث كارولاينا 27438-6300

الولايات المتحدة الأمريكية

هاتف: 1-336-545-2810

فاكس: 1-336-282-3284

بريد إلكتروني: info@leaders.ccl.org

الموقع على الشبكة: www.ccl.org

مجلس القائدات العالميات

مدرسة جون ف. كينيدي للتدريب على الحكم

79، شارع جي. إف. كي

كمبريدج، ماساتشوستس 02138، الولايات المتحدة

الأميركية

هاتف: 1-617-496-4511

فاكس: 1-617-496-4511

بريد إلكتروني: council_leaders@harvard.edu

الموقع على الشبكة: www.ccl.org

إفريقيا والشرق الأوسط

الجمعية الديمقراطية للنساء المغربيات

(ADFM)

حيّ لي أورنجيه، شارع مقلة، فيلا رقم 2

الرباط، المغرب

هاتف: 212-37-737165 / فاكس: 212-37-260813

بريد إلكتروني: adfm@mtds.com

مركز القيادة النسائية (CLEF) التابع للجمعية

الديمقراطية للنساء المغربيات

30، شارع سيدي بلبوت، شقة رقم 54

الدار البيضاء، المغرب

هاتف: 212-22-14547

فاكس: 212-22-14547

باوباب لحقوق المرأة الإنسانية

232أ شارع موري أوكونولا، ص.ب. 73630

فكتوريا أيلاند، لاغوس، نيجيريا

هاتف/فاكس: 234-1-262-6267

بريد إلكتروني: baobab@baobab.com.ng

مبادرة كُديرات من أجل الديمقراطية (KIND)

15، الشارع العسكري

أونيكان

لاغوس، نيجيريا

هاتف: 2341-264-7274

مدرسة جايمس ماكغريغور للتدريب على القيادة

جامعة ماريلاند

كولدج بارك، ماريلاند 20742-7715، الولايات

المتحدة الأمريكية

هاتف: 1-301-405-6567

فاكس: 1-301-405-6402

بريد إلكتروني: email@academy.umd.edu

الموقع على الشبكة: www.civilsource.org

فاكس: 2341-263-2249

بريد إلكتروني: info@kind.org

الموقع على الشبكة: www.kind.org

أو ص.ب. 65429

واشنطن العاصمة 20035، الولايات المتحدة

الأميركية

هاتف: 1-301-883-0169

فاكس: 1-301-883-0151

سيفيكوس: التحالف العالمي من أجل مشاركة

المواطنين

919 الشارع 18، NW

الطابق الثالث

واشنطن العاصمة 20006، الولايات المتحدة

الأميركية

هاتف: 1-202-331-8518

فاكس: 1-202-331-8774

بريد إلكتروني: info@civics.org

الموقع على الشبكة: www.civics.org

مركز القيادة النسائية العالمية (CWGL)

دوغلاس كولدج، روتغرز

جامعة نيو جيرسي العامة

160 رايدرز لاين

نيو برونسويك، نيو جيرسي 08901-8555

الولايات المتحدة الأمريكية

هاتف: 1-732-932-8782

فاكس: 1-732-932-1180

بريد إلكتروني: cwgl@igc.org

الموقع على الشبكة: www.cwgl.rutgers.edu

برلمانيون من أجل العمل العالمي

211، شرق، الشارع 43، شقة 1604

نيو يورك، نيو يورك 10017، الولايات المتحدة

الأميركية

هاتف: 1-212-687-7755

هاتف: 1-212-687-8409

بريد إلكتروني: parlglobal@aol.com

الموقع على الشبكة: www.pgaction.org

معهد تدريب النساء على القيادة والتنمية من أجل

حقوق الإنسان (WILD)

1375، شارع سوتير، شقة 407

سان فرانسيسكو، كاليفورنيا 94109، الولايات المتحدة

الأميركية

هاتف: 1-415-345-1195

فاكس: 1-415-345-1199

بريد إلكتروني: wild@wildforhumanrights.org

الموقع على الشبكة: www.wildforhumanrights.org

معهد تدريب النساء على القيادة

ميلز كولدج

5000 بولفار ماكآرثر

أوكلاه، كاليفورنيا 94613، الولايات المتحدة الأمريكية

هاتف: 1-510-430-2019

- سان فرانسيسكو، كاليفورنيا 94104، الولايات المتحدة الأمريكية
هاتف: 1-415-982-4640
فاكس: 1-415-392-8863
بريد إلكتروني: info@asisfound.org
الموقع على الشبكة: www.asiafoundation.com
- المؤسسة الإعلامية الدولية للنساء (IWMF)
1726 شارع M NW، شقة 1002
واشنطن العاصمة 20036، الولايات المتحدة الأمريكية
هاتف: 1-202-496-1992
فاكس: 1-202-496-1977
بريد إلكتروني: info@iwmf.org
الموقع على الشبكة: www.iwmf.org
- الشراكة النسائية للتعليم حول الحقوق والتنمية والسلام (WLP)
4343 جادة مونتغمري، شقة 201
بيتسدا، ماريلاند 20814، الولايات المتحدة الأمريكية
هاتف: 1-301-654-2774
فاكس: 1-301-654-2775
بريد إلكتروني: wlp@learningpartnership.org
الموقع على الشبكة: www.learningpartnership.org
- فاكس: 1-510-430-3233
الموقع على الشبكة: www.mills.edu
- دولياً
أكينا ماما وا أفريقيا
4 وابلد كورت
كينغسوي، لندن WC2B 4AU
المملكة المتحدة
هاتف: 44-171-405-0678
فاكس: 44-171-831-3947
بريد إلكتروني: amwa@greenet.apc.org
الموقع على الشبكة: www.cenweb.force9.co.uk/profile.htm
- أو
بلوت 18 شارع بوكوتو كاموكيا
ص.ب. 24130
كامبالا، أوغندا
هاتف: 256-41-3/543681
فاكس: 256-41-543682
بريد إلكتروني: awli@imul.com

U الملحق ح المجلس الاستشاري الدولي

أنشأت الشراكة النسائية للتعليم مجلساً استشارياً دولياً (IAC) يمثل مختلف التوجهات المهنية والثقافية والدينية ومجهّز لتقييم انعكاسات مشاريع القيادة التي تنفذها الشراكة على المستويات الاجتماعية والثقافية والسياسية. ويساعد المجلس الاستشاري الدولي الشراكة النسائية للتعليم على تنسيق المعلومات القانونية والسياسية والعلمية الاجتماعية الواردة في مراجع الشراكة. ويضمّ المجلس الأعضاء التالية أسماؤهم:

مؤسسة معهد كوديرات للديمقراطية استشارية دولية، لبنان مدير عام اللجنة الفنية لشؤون المرأة، فلسطين المديرة التنفيذية في مركز القيادة النسائية العالمية منسقة مركز Mulher Informação, Assessoria, e Execução de Projetos, البرازيل	مؤسسة ورئيسة صندوق الدفاع عن الطفولة استشارية في التثقيف على حقوق الإنسان مديرة صندوق الأمم المتحدة لتنمية المرأة (UNIFEM) المديرة التنفيذية لبواب لحقوق المرأة الإنسانية، نيجيريا مديرة عامة في مديرية التخطيط والتنمية الجندرية في وزارة التخطيط الفلسطينية
نائب العميد في جامعة نيو يورك محامية وناشطة في مجال حقوق المرأة، الأردن رئيسة الجمعية الديمقراطية للنساء المغربيات الرئيسة السابقة لمؤتمر المنظمات غير الحكومية التي تربطها علاقة استشارية بالأمم المتحدة	أستاذة مساعدة في الدراسات القانونية في جامعة بنسلفانيا المديرة التنفيذية لمنظمة تجمع المغرب من أجل المساواة 95، المغرب رئيسة سيفيكوس: التحالف العالمي من أجل مشاركة المواطنين المديرة التنفيذية لصندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA) رئيسة منظمة الحريات المدنية، نيجيريا
مؤسسة ورئيسة Cidadania, Estudo, Pesquisa, Informacao, e Acao, البرازيل	

رئيسة جمعية تنمية حقوق المرأة نائبة رئيس ومديرة قسم الصحة والحقوق الإنجابية في المركز القانوني الوطني المعني بشؤون المرأة رئيسة الصندوق العالمي للمرأة أستاذة في جامعة دمشق، سوريا مؤسسة جمعية النساء الإفريقيات للأبحاث والتنمية، أثيوبيا	أرونا راو ريغان رالف كافيتا رمداس بثينة شعبان زينيبوريكه تاديسيه
---	--

هفسات أبيولا
عفيفة ديراني أرسانيوس
سهير عزّوني محشي
شارلوت باتش
ثايس كورال

ماريان رايت إدلمان
نانسي فلاورز
نويلين هايزر
عايشة إمام
زاهرة كمال

فرهاد كاظمي
أسما خاضر
أمينة لمريني
عفاف محفوظ

آن اليزابيث ماير
ربيعة نصري
كومي نايدو
ثريا عبيد
أويو أوبي
جاكلين باتتغي

التضامن النسائي
للتعلم من أجل
الحقوق والتنمية والسلام



WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP

بالأشتراك مع



الجمعية
الديمقراطية
لنساء المغرب
ADFM



باوباب
من أجل الحقوق
الانسانية للنساء
BAOBAB



اللجنة
التقنية لشؤون
النساء
WTAC