

The Palestinian Initiative for the Promotion of **Global Dialogue and Democracy** MIFTAH
المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية



تجربة القيادة التحولية في فلسطين توثيق تجارب المرافقة للقيادات النسوية الواعدة

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح"

رام الله - فلسطين

2018

تجربة القيادة التحولية في فلسطين
توثيق تجارب المرافقة للقيادات النسوية الواعدة

مشروع "تعزيز مشاركة النساء في بناء السلم والأمن" بدعم من اوكسفام

منشورات مفتاح 2018

حقوق الطبع والنشر محفوظة لـ:



إعداد: أ. حذيفة جلامنة

تدقيق لغوي: عبدالرحمن ابو شمالة

طاقم مفتاح:

لميس الحنتولي

نجوى ياغي

حنين شعبي

مديرة برنامج حوار السياسات والحكم الرشيد

مديرة المشروع

المساعدة الادارية للبرنامج

تصدير

تشكلت لجنة المصالحة الوطنية "وفاق" كمبادرة نسوية وطنية، تضم العديد من الكوادر النسوية على مستوى الضفة الغربية وقطاع غزة. وتسعى "وفاق" إلى إطلاق حراك اجتماعي وسياسي واسع من أجل إنهاء الانقسام السياسي، وتحقيق المصالحة الوطنية، ودعم جهود المرأة الفلسطينية النضالية، وتعزيز مشاركتها وتمثيلها في دوائر الحوار الوطني، انسجاماً مع ما نصت عليه وثيقة الاستقلال، والقوانين الوطنية والمواثيق الدولية، وبخاصة التي وقّعت عليها دولة فلسطين.

ولأن استجابة "وفاق" لإحداث التغيير المنشود تتطلب استعداداً يرتكز على قاعدة صلبة، عملت المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح" على إعداد دراسة قياس للآثار المترتبة على حالة الانقسام، ومستوى الضرر الواقع على النساء سياسياً، واجتماعياً، واقتصادياً، وأمنياً، في كل من قطاع غزة والضفة الغربية والقدس، بما يدعم "وفاق" في توفير الحقائق والبيانات حول وضع النساء في ظل الانقسام. هذا إضافة إلى استضافة القيادات السياسية والخبراء في ملفات المصالحة الوطنية لوضع النساء في صورة التحديات ذات العلاقة بإنهاء الانقسام.

ولإدراكها أن بناء القدرات من الضرورات الأساسية للقيادة الفعالة الساعية إلى التغيير، وفرت "مفتاح" فرصة لعضوات "وفاق" للانخراط في برنامج بناء للقدرات، في مواضيع الوساطة، والمفاوضات، والقيادة التحويلية، حيث ساعدهن ذلك على بناء خطة عمل انطلاقاً من إدراكهن لأهمية الدور المنوط بهن وطبيعته، وعبر تحليل لواقع مشاركة المرأة سياسياً، وتمثيلها في مواقع صنع القرار، وواقع الانقسام، وتأثير ذلك على النساء الفلسطينيات (سياسياً، واجتماعياً، واقتصادياً).

القيادة التحويلية .. استجابة موضوعية للواقع

إن ما يواجه النساء الفلسطينيات، بشكل عام، على صعيد مشاركتهن السياسية، وتمثيلهن في مواقع صنع القرار، يتطلب الحاجة إلى إعادة النظر في القيادة من حيث المفهوم، والأدوار، والمسؤوليات، والإنجازات المطلوبة، ولم يكن صدفةً أن يركز برنامج بناء القدرات لعضوات

"وفاق" على موضوع القيادة التحويلية؛ كونها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي، والحكيم، والسليم للموارد المتاحة، ولما تعززه من روح المسؤولية، وتعظيم اهتمامات الأفراد وحاجاتهم، إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، من أجل مصلحة المجتمع، من خلال تعزيز القيم الأخلاقية العليا، وبناء وإعادة بناء الثقافة المجتمعية لتحقيق أبعاد إنسانية، وتطلعات أخلاقية.

ولأن القيادة التحويلية تحتمل إلى أفكار وقيم أخلاقية؛ مثل: الحرية، العدالة، المساواة، السلام، الإنسانية -وهي قضايا طالما شكلت القواعد والأسس العامة التي تنطلق منها برامج النساء الفلسطينيات في المطالبة بحقوقهن في المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية- كان من الطبيعي أن يشكّل هذا النمط من القيادة استجابة موضوعية لواقع التغيير المنشود الذي تسعى "وفاق" إلى إحداثه. كما أن القيادة التحويلية تتقاطع في جوهرها والرؤيا العامة لـ"وفاق" في مدى الحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً.

ويتطلب تحقيق هذه القضايا قيادات غير عادية، وغير نمطية؛ قيادات تمتاز بأنها تتحرك في عملها من خلال نظم قيمية راسخة، وتكافح بإيمان لتغيير الوضع الراهن، وتمتلك رؤيا ثاقبة تتوق إلى التغيير الجوهري، تثق بالآخرين وتحترمهم، وتشاركهم، وتمتلك تأثيراً مثالياً، وحفزاً إلهامياً، واستثارة فكرية. وليس هناك أدل على ذلك من القيادة التحويلية التي تحمل هذه السمات.

إن من ميزات القيادة التحويلية احترام تفكير الجميع وعقولهم، وتعزيز ثقتهم/ن بأنفسهم/ن، وتنمية الرغبة لديهم/ن للتطور، وتشجيعهم/ن ليصبحوا/ن قادة مستقبليين، وتمكينهم/ن لمواجهة التحديات. وقد شكّل هذا الأمر أحد مخرجات برنامج بناء القدرات لعضوات "وفاق"، الذي لم يتوقف وينتهي بانتهااء التدريب، بل استكمل على نحو فريد، عبر توفير فرصة لثماني عضوات لمرافقة قيادات سياسية/مجتمعية في الضفة الغربية وقطاع غزة، في رحلة تعليمية، تنقل العضوات في مفهوم القيادة التحويلية (كمعارف، ومهارات، وسلوكيات) إلى مستويات المعيشة، والنقد والتحليل، وفحص الذات، وآفاق التطور المستقبلية.

منهجية التقرير التوثيقي

يستند هذا "التقرير التوثيقي" إلى منهجية التقصي في محاولة لجمع المعلومات الدقيقة حول تجربة مرافقة شخصيات قيادية (سياسية/مجتمعية) لمدة أسبوعين، خلال الفترة الزمنية الواقعة بين أيلول- تشرين الأول 2017، التي قامت بها ثماني عضوات من لجنة "وفاق" من الضفة الغربية وقطاع غزة، بحيث تندمج عضوة "وفاق" في مختلف الأنشطة الممكنة ذات العلاقة بعمل (القيادي/ة) ضمن برنامجها/اليومي. ثم توثيق هذه التجربة التعليمية بأسلوب سلس، يلقي الضوء على ملامح هذه التجربة بما تحمله من دروس.

ارتكزت عملية التقصي والتوثيق إلى التقارير المقدمة من قبل عضوات "وفاق" المرافقات، كذلك اللقاء التفاعلي الذي عقد مع العضوات في رام الله بتاريخ 2017/12/19، واللقاء التفاعلي الآخر الذي عقد مع العضوات في غزة بتاريخ 2017/12/23، إضافة إلى المكالمات الهاتفية الاستيضاحية مع العضوات، والشخصيات القيادية التي تمت مرافقتها، كذلك الاجتماعات، والمراسلات مع مديرة المشروع، والمواد التي حصلت عليها حول طبيعة المشروع المنفذ.

إن عملية التقصي والتوثيق، التي نستند إليها كمنهجية، تختلف في مضامينها وإجراءاتها عن تلك المتبعة في المؤسسات الحقوقية، لاختلاف الهدف والمعطيات، فالحديث هنا يدور عن تجربة تعليمية بامتياز، لذا فهي تحتل البعد التحليلي إضافة إلى البعد التوثيقي، لهذا أطلق على هذا العمل صفة "التقرير التوثيقي"؛ كونه يجمع ما بين الخصائص المركبة لكل من التقرير، وعملية التوثيق.

إلا أن ذلك لم يحل دون أخذ معدّ "التقرير التوثيقي" بالقواعد الواجب مراعاتها، ومنها: الموضوعية، الحيادية، المصادقية، الدقة، النزاهة، المهنية، التدقيق في جميع المعلومات المقدمة.

لماذا "تجربة المرافقة"؟

لطالما آمنت "مفتاح" بأن تعزيز الحكم الصالح في فلسطين، وتقوية الوحدة الوطنية، هما هدفان استراتيجيان يشكلان الأرضية الصلبة لمجتمع فلسطيني سليم ومعافى، وأن استراتيجيات تعزيز مشاركة النساء والشباب في وضع السياسات واتخاذ القرار، وتشجيع الحوار السياسي الفلسطيني الداخلي، يلزمها تدخلات على مستويات عدة، منها: التمكين من خلال التدريب والتعليم، التشبيك، الحوار حول القضايا السياسية المهمة. لهذا، جاءت "وفاق" كمبادرة نسوية، وطنية، ريادية. وعلى القاعدة نفسها، تم تصميم برنامج بناء القدرات بعناية تامة، وعلى نحو يمكن عضوات "وفاق" من معارف ومهارات تزيد من فاعلية التدخل.

تتأغماً مع هذه الاستراتيجيات، واستكمالاً لبرنامج بناء القدرات، نبعت فكرة "المرافقة" التي تتقاطع، بشكل كبير، مع أحد تعريفات القيادة التحويلية؛ "كونها ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعّال يقود الأفراد ليقودوا أنفسهم"، وهذا ما تحقّقه تجربة المرافقة لما تحمله في طياتها من نهج تعليمي فعّال، يبني ويراكم على تجربة بناء القدرات لعضوات "وفاق" في سياقات حياتية، تعليمية، عملية، تعلّم يتمركز حولهن على صعيد المعرفة، وتعزيز مهارات مثل: المرونة، القدرة على التكيف، المبادرة، التوجيه الذاتي، المسؤولية، مهارات التفكير العليا.

كما تتيح التجربة لعضوات "وفاق"، الوقوف، عن كثب، على مفهوم القيادة التحويلية بما تحتكم إليه من أفكار، وقيم أخلاقية، وأدوار متوقعة، وسمات ينبغي توافرها في القيادات التحويلية، من خلال المعاشية، وإعمال التفكير في تحليل المواقف ونقدها، وفحص الذات.

إن مرافقة عضوات "وفاق" لشخصيات قيادية تمتلك خبرة كبيرة، ومنغمسة في الشأن السياسي، والمصالحة الوطنية، من شأنه أن يساعد على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والائتلاف النسوي لتطبيق القرار 1325 في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويدعم المشاركة السياسية للمرأة، ويعزز تمثيل النساء في مستويات اتخاذ القرار، سيما في ما يتعلق بموضوع أجندة النساء الفلسطينيات في قضايا الأمن والسلام.

كما يضمن برنامج المرافقة فتح قنوات للتواصل الغني، ويوفر فرصة تبادلية بين الشخصيات القيادية من جهة، وعضوات "وفاق" بوصفهن قيادات نسوية شابة من جهة أخرى، ويخلق مقاربات إيجابية لدى الطرفين في القضايا السياسية، والاجتماعية، وتلك المتعلقة بقدرة، وجدارة انخراط النساء في العمل السياسي، والتمثيل في مواقع صنع القرار، ومدى المساهمة الإيجابية في ملف المصالحة.

كما أن المرافقة من شأنها أن تسمح لعضوات "وفاق" ببناء العلاقات، والتشبيك مع قيادات سياسية، وأخرى من المجتمع المدني، والعديد من المؤسسات، الأمر الذي من شأنه أن يساعد في دعم قضايا النساء المختلفة.

الأنشطة وتجربة المرافقة

تعددت الأنشطة التي شاركت بها عضوات "وفاق" في إطار البرنامج الخاص بالقيادي/ة الذي/التي تمت مرافقته/ها. وامتازت هذه الأنشطة بالتنوع، ولم تنحصر في نطاق موضوع المصالحة الفلسطينية، بل شملت عشرات اللقاءات والاجتماعات مع العديد من مؤسسات المجتمع المدني، والنقابات، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات النسوية، وبعض الجامعات، والمراكز البحثية، وأعضاء المجلس الوطني، كما شملت اللقاءات مختلف الأطر، والفصائل، والأحزاب الفلسطينية، وبعض المسؤولين الفلسطينيين والأجانب، ومسؤولين في الأمم المتحدة.

كما عايشت بعض العضوات تجارب على صعيد تنظيم الحملات وإدارتها، والوفقات الاحتجاجية، وصياغة أوراق الموقف، وحضور المؤتمرات، ولقاءات الطاولة المستديرة في مواضيع مختلفة، إضافة إلى الأنشطة المتعلقة بموضوع المصالحة، وتمثيل النساء في اللجان، وهي أنشطة كثيرة ومتعددة، شملت الأحزاب، والمؤسسات، والأطر الجماهيرية، والفعاليات الوطنية، والمؤسسات النسوية، ومؤسسات المجتمع المدني.

وفرت مشاركة عضوات "وفاق" في هذه الأنشطة، فرصة غنية لهن لزيادة معارفهن، وصقل مهارتهن، والاطلاع، عن كثب، على العديد من التجارب الغنية والعميقة، ومعايشة الكثير

من المواقف التعليمية، واكتساب الخبرة العملية في مواضيع كثيرة تعتبر جديدة على بعض المرافقات.

ولعل أبرز الملاحظات التي يمكن تسجيلها هنا -من وحي إفادات المرافقات- هي التفاوت بين العضوات على صعيد الانخراط في الأنشطة ضمن برنامج المرافقة من حيث الكم والتنوع، ويعود ذلك إلى سعة وعمق نشاط الشخص القيادي/ة الذي/التي تمت مرافقته/ها من جهة، ونشاط العضوة المرافقة واستعدادها، ووقتها، من جهة أخرى، إضافة إلى الوقت الذي كانت تنفذ فيه هذه الأنشطة (ليلاً، أيام الإجازات، أنشطة حزبية مغلقة).

تجربة المرافقة .. "آفاق رحبة لتعلم متجدد"

يُظهر التفاعل مع الشخصيات القيادية التي تمت مرافقتها، والتي أمكن الحديث معها، أن المرافقة كانت منهجية تعليمية فعّالة على صعيد توفير المعلومات الدقيقة، كذلك بناء المهارات القيادية، وعززت توجهاً يتسم بالمسؤولية، والفضول المعرفي، ويؤسس لانخراط هادف نحو التغيير.

كما أظهرت التجربة أن المرافقات يمتلكن القدرة، والطموح، والثقة، والطاقة الإيجابية، والإبداع، والالتزام تجاه القضايا النسوية، وأنه بإمكانهن إحداث اختراقات مهمة على صعيد المشاركة السياسية، والتمثيل للنساء في حال أتاحت لهن الفرصة المناسبة.

أولاً . من وحي انطباع القيادات

ترى السيدة ماجدة المصري؛ عضو المكتب السياسي للجبهة الديمقراطية، أن إيمانها بالمرافقة كنهج تعليمي، ومدى حاجة القيادات النسوية الشابة لهذا النوع من الخبرات، كان وراء موافقتها على خوض التجربة، التي كشفت عن كثير من القدرات الكامنة لدى المرافقة، وتلك التي ينبغي العمل على تطويرها، ولم يكن ليحصل ذلك لولا معايشة المرافقة للمواقف المتعددة، والتفاعل للحصول على تفسيرات واضحة ومقنعة. إن مثل هذه التجارب تؤكد أن القيادات النسوية الشابة لديها قدر عالٍ من الطموح، ويمتلكن القدرة في حال أتاحت لهن الفرصة، ولم توضع العراقيل أمام مشاركتهن وتمثيلهن.

ويؤكد السيد صلاح عبد العاطي؛ مدير مكتب المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية- "مسارات" في غزة؛ وهو أحد الشخصيات القيادية التي تمت مرافقتها، أن تجربة المرافقة حملت في طياتها تدريباً عملياً، ووفرت معارف قيمة، ومشاهدات لا تتوفر إلا من خلال هذه التجربة، وعززت مهارات مختلفة عن تلك التي يحققها التدريب الذي ينفذ في قاعة مغلقة. فالواقع الذي عاشته المرافقة كان غنياً بالمواقف التعليمية التي تفحص، وتعزز، وتطور الروح القيادية لدى المرافقة، سيما عندما يدور الحديث عن الوضع السياسي الفلسطيني بشكل عام، وإنهاء الانقسام وتحقيق المصالحة، حيث اكتسبت المرافقة القدرة على تحليل المضمون السياسي، وهذه إحدى المهارات التي ستمكنها من تبني رؤيا، ووضع الخطط، والتدخلات الملائمة، بما يعزز مشاركة النساء السياسية.

كما يرى خليل عساف؛ رئيس تجمع الشخصيات المستقلة في الضفة الغربية، أن "المرافقة" فكرة فريدة من نوعها، حيث وفرت للعضوة المرافقة فرصة لمشاهدة ومعايشة السلوك الذي هو قضية مهمة للغاية، ويرتبط بشكل مباشر بصفات الشخص القيادي، وآليات تعامله في المواقف المختلفة، لذلك من الطبيعي أن تقود المشاهدات، وأنماط السلوك التي تمت معاشتها، إلى إدراك العضوة لطبيعة التغيير المطلوب إحداثه على مستوى الذات، ومستوى تحقيق أهداف "وفاق"، وما يتطلبه ذلك، وصولاً إلى "قيادة نسوية تغييرية".

أما د. آمال حمد؛ رئيسة الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، فتري أن تجربة "المرافقة" تجربة مفيدة للغاية، فالعضوة المرافقة أصبحت أكثر اطلاعاً على المواقف المختلفة، وكذلك المعلومات التي تشكل قضية مهمة لبلورة أفكار العضوة، وطبيعة تدخلاتها لاحقاً على نحو صائب. كما أن التجربة فتحت المجال لصقل المهارات، وتطوير خبرات القيادات الشابة المستقبلية، التي لمست لديها الاهتمام، والفضول المعرفي، من خلال الأسئلة الدقيقة، وروح المسؤولية العالية، والالتزام ببرنامج المرافقة، وكذلك الالتزام بقضايا النساء الفلسطينيات.

ويرى علي عامر؛ منسق "وطنيون لإنهاء الانقسام"، أن "المرافقة" كانت مفيدة على أكثر من صعيد، فهي ساعدت المرافقة لتعرف الكثير عن القضايا السياسية، وهذا أمر يشكل الأرضية الأولية للقيادة التي يجب أن تتسلح بالمعرفة، كما أن معايشة أنشطة متعددة، ومواقف مختلفة، صقل الاهتمام الذي بدا وضاحاً لدى المرافقة، وطور العديد من المهارات، وعزز الثقة بالنفس، وسمح ببناء العلاقات والتشبيك مع الأفراد والمؤسسات. وقد لوحظ مدى التطور الذي حصل لدى المرافقة على الرغم من قصر التجربة.

ويؤكد، أيضاً، على أهمية التجربة السيد زاهر الجدلي؛ عضو اللجنة المركزية لجبهة التحرير العربية، ويرى أن تجربة "المرافقة" أعطت فرصة للقيادات الشابة لإظهار قدراتها، ورؤيتها، كما أنها صقلت خبرات المرافقة. فنحن بأمس الحاجة للتغيير على مستويات عدة، ومنها مستوى القيادات. كما أن "المرافقة كتجربة" قدمت نماذج حية إيجابية بأن هناك قيادات نسوية شابة لديها الطاقة، والإبداع، والطموح، والاستعدادية، وتمتلك من المقومات الكثير، وأنه من غير الصواب عدم إتاحة المجال لها لتكون في مراكز قيادية. وبالتالي، أسهمت "تجربة المرافقة" في جسر الهوة بين القيادات الشابة، والقيادات الحالية، وأعطت زخماً لموضوع الدفاع عن قضايا النساء وحقوقهن، وبخاصة الحق في المشاركة السياسية، وصنع القرار.

تعكس انطباعات الشخصيات القيادية أهمية وجدوى "تجربة المرافقة" التي سمحت لعضوات "وفاق" باستكشاف الكامن من قدراتهن، والتعلم من جهة، كما عرفت هذه الشخصيات القيادية بنماذج قيادية نسوية شابة من جهة أخرى، مؤمنة بالتغيير المستند إلى جوهر القيادة التحويلية من عدالة اجتماعية، وقيم عليا، والقادرة على طرح قضايا النساء بجرأة وثقة، والتفاعل مع الجميع على قاعدة عدالة مطالب النساء، وأخلاقيتها، والتي لا يمكن التفاوض حولها.

لقد تركت "تجربة المرافقة" صدى طيباً لدى الشخصيات القيادية، التي أظهرت انطباعاتها أن حب الفضول المعرفي لدى المرافقات طور معارفهن على نحو متسارع، وقادهن إلى البحث، والتعمق في طلب المعلومة، والتساؤل الدائم، وحب الاستكشاف، وأن المرافقات يمتزج بقر

كبير من السمات القيادية على صعيد التكيف، والمرونة، وروح المسؤولية، والاستماع الجيد، والتمكن من مهارات الحوار، والإيمان بعدالة قضايا النساء، والتعبير الواعي عن الأفكار في أكثر من لقاء ومناسبة بجرأة، والقدرة على التواصل الفعال، ونسج العلاقات، والتشبيك، إضافة إلى اكتشاف جوانب التطوير الذاتية، ذلك أن القيادات التحويلية هي التي تسعى دائماً لتطوير نفسها استجابة لمعطيات الواقع المتجدد، بما يمكنها من تطوير الرؤى، والخطط، والتدخلات الواعية، والحكيمة.

وإذا كان نجاح القيادة التحويلية مرتبطاً بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية، فإن انطباعات الشخصيات القيادية تؤكد، بوضوح، أن "تجربة المرافقة" مقترنة بعدالة ما تسعى "وفاق" إلى تحقيقه، وتبشر بقيادات نسوية تحويلية شابة، تمتلك الرؤية، والطموح، وقادرة على مواجهة التحديات.

ثانياً. من وحي انطباعات المرافقات

أما بالنسبة لعضوات "وفاق" المرافقات، فهناك إجماع على أن تجربة مرافقة شخصيات قيادية كانت غنية، وتعلمية بكل المقاييس فيما يتعلق بزيادة المعرفة بملفات المصالحة، وإنهاء الانقسام، واكتساب المهارات في موضوع القيادة التحويلية، كذلك صقل الشخصية، وتطوير الخبرات، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على الأداء المستقبلي لعضوات "وفاق".

1. على الصعيد المعرفي

لم يشكل عامل تفاوت الخبرة السياسية والمجتمعية بين العضوات المشاركات هاجساً كبيراً على صعيد اكتساب المعارف، على قاعدة "أن كلاً لديه ما يأخذه"، وأن حجم الأنشطة المتاحة للعضوات من خلال تجربة المرافقة يوفر معارف قابلة للتعلم على صعد مختلفة، وفي مجالات متعددة، وقد شكل هذا الأمر أحد مواطن القوة والتميز لهذه التجربة، وأشعر جميع المرافقات أن هناك الكثير لتعلمه.

إن حجم المعارف التي وفرتها التجربة -الذي انعكس إيجابياً على صعيد الفضول المعرفي، والتحفيز، وحب الاستطلاع والاستكشاف- يشكل القاعدة الأساسية للقائد

التحويلي، الذي ينطلق من هذه المعارف في صياغة الرؤى، كما تشكل له/ها الأساس المتين لاتخاذ القرارات الصائبة، الرزينة، وغير الانفعالية.

ترى أيك صبيحات، أن مرافقة شخصية قيادية نسوية قد مكنتها من التعرف إلى أهمية عدم اتخاذ قرارات متسرعة، وغير مدروسة، وضرورة توسيع دائرة صنع القرار ووضع المعايير، وتحديد الأهداف قبل المضي قدماً في كثير من القضايا، وهذه صفات مهمة للقائدة/ة التحويلي/ة. كما أضافت التجربة إلى معارفي ميزات الأسلوب الحوارى للقائدة/ة، وعدم اللجوء إلى فرض الرأي في أي قضية، والبحث عن المصطلحات الرصينة في الحديث، ومن المؤكد أن هذا سيفيدني كثيراً في حياتي العملية.

كما أتاحت تجربة المرافقة لتهاني عرابي أن تسمع لأول مرة عن حراك "وطنيون لإنهاء الانقسام"، وأن تعرف الكثير من المعلومات عن ملف المصالحة، وأن تفسر الكثير من المصطلحات السياسية التي كانت تجهلها كونها بعيدة عن أي نشاط سياسي، كما أن التجربة خلقت عندها فضولاً قوياً لمتابعة ملفات المصالحة من خلال متابعة الأخبار، والاطلاع على المواقف، والبحث لمعرفة المزيد، ومكنتها هذه المعارف من تفسير الكثير من القضايا السياسية والمواقف التي لم تكن تعلم عنها شيئاً.

ولم يمنع طّلاع عضوات أخريات خشيطات سياسياً، ومطلعات على قضايا وملفات المصالحة- من اكتساب معارف جديدة، فروز المصري ترى أن التجربة عرفتّها "بماهية الصعوبات والعقبات التي تواجه القائد التحويلي، والخوض في عقلية تفكيره التكتيكي والاستراتيجي، والسياسي، والاجتماعي، والتفريق بين القائد الإداري والتحويلي، إضافة إلى المعرفة الأشمل بحقوق النساء، وإدارة الجمعيات الأهلية".

أما أسماء الحسنات -وعلى الرغم من أنها في موقع بارز تنظيمياً- فإن التجربة - كما تقول- "عرفتني بالكثير من الخبايا السياسية التي لم تكن أمامنا، أو كنا نراها على نحو مختلف ومغاير للواقع الحقيقي، كما تعرّفت على العديد من الشخصيات السياسية، والإعلامية، والحقوقية الذين نسجت معهم علاقات جيدة، وتلقيت دعوات منهم للمشاركة في أنشطة مختلفة ساهمت بقدر كبير في التوعية، وإبراز دوري ومعرفتي أيضاً".

وتؤكد تجربة انخراط هويدا الدريملي، ورتيبة المنتشة، في تجربة المرافقة -على الرغم من اطلاعها عن قرب على ملف المصالحة- أن المعارف لا حدود لها، حيث أتاحت المرافقة لهويدا "الاطلاع على مواقف الفصائل والأحزاب من قضية مشاركة النساء في جلسات الحوار، ومعرفة اللجان المنبثقة، وسبب تشكيلها، ومهامها، ورسخت قناعتها بأن النساء هن الأكثر حرصاً على تحقيق المصالحة، والتعرف على أنماط قيادية مختلفة"، وفي الوقت نفسه سمحت التجربة لرتيبة بالاطلاع على آليات عمل مركز مسارات عن كثب، ومعايشة سمات متنوعة للقيادات ارتباطاً بالمواقف، وإدراك أهمية تطوير القدرات البحثية كأساس لجمع المعارف، والاعتماد عليها في النقاشات المختلفة، وضرورة تواصل القيادات مع القواعد الجماهيرية ومشاركتهم بالمعارف والتطلعات، ليس فقط عبر الإعلام أو اللقاءات المغلقة. لقد ساعدت التجربة رتيبة على الوصول لنتيجة مفادها أن المعرفة بالاكشاف والمعايشة تكون أصدق وأدق.

إن تطوير المعارف ليس قضية عابرة في مسيرة القائد التحويلي، فهي تشكل الأساس، والقاعدة الصلبة التي ترتبط بالسمات وتحقيق الأهداف، وهذا ما ساعدت "تجربة المرافقة" على تحقيقه عبر معايشة أنماط مختلفة من القيادة، وتكوين انطباعات إزاء العديد من القضايا السياسية والاجتماعية، وبالتالي فإن زيادة المعرفة بالمواضيع السياسية، وتلك المتعلقة بمشاركة النساء، وزيادة تمثيلهن، شكل قضية أساسية لهذه القيادات النسوية الشابة، في صقل قدراتهن على صعيد تحديد التدخلات المستقبلية.

2. على الصعيد المهاري

على الرغم من قصر تجربة المرافقة نسبياً، فإن عضوات "وفاق" تحدثن بشغف عن غنى التجربة وعمقها، والدروس المستفادة منها، وربما يكون من اللافت أن المشاركات امتلكن القدرة على التمييز بين تلك المهارات التي اكتسبها فعلياً من تجربة المرافقة، وتلك التي أدركن ضرورتها، وأهميتها، وأنه ينبغي العمل عليها لاحقاً، وهذه ملاحظة ذكية وفريدة، ولا يمكن إدراكها إلا بعين تعليمية ثاقبة، وناقدة، ومقارنة بين الذات والشخص الذي تمت مرافقته/ا، وفكرٌ حادٌ في الوقت نفسه.

إن إدراك المرافقات لبعض المهارات التي ينبغي العمل عليها لاحقاً "كدروس مستفادة"، هو تأكيد على أهمية السعي المستمر لتطوير الذات القيادية الشابة، وهذا بحد ذاته مهارة يفترق إليها الكثيرون/ات، وهو، في الوقت نفسه، تعلم ذاتي، قائم على المقاربات والمعاشية، ويتقاطع مع نمط القيادة التحويلية التي تسعى إلى زيادة الوعي بالاحتياجات، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم توليد الدافعية لإشباع هذه الاحتياجات، وتطوير الذات، وتحقيقها في الحياة العملية.

اللافت، أيضاً، هو التنوع في المهارات المكتسبة، التي نورد بعضاً منها -دون تخصيص- على سبيل الذكر لا الحصر. فقد تحدثت المرافقات عن أن التجربة أكسبتهن مهارات كتابية ساعدت بعضهن على تجهيز تقارير لأغراض مختلفة، إضافة إلى مهارات أولية في بناء العلاقات والتشبيك، بما يتطلبه ذلك من لباقة، ورادة، وحكمة، وجلد، كما أن حجم المشاركة والوفرة المعلوماتية المعرفية ساعدت العضوات وأكسبتهن مهارة تحليل المضمون السياسي، ومهارة الحوار الممنهج، وصولاً إلى تقديم إسهامات وحلول منطقية للقضايا المطروحة، وهي مهارات يمتاز بها القائد التحويلي.

ونظراً لأن العضوات التقين عدداً كبيراً من السياسيين، والمسؤولين، فقد تعززت لديهن الجرأة في الحديث بأسلوب يتناسب ويتلاءم مع الموقف المعاش، وطرح وجهات النظر، وإبراز دور النساء، وأهمية تمثيلهن في اللجان المختلفة.

وبما أن تجربة المرافقة تخضع لوقت الشخص القيادي/ة، والأنشطة التي يشارك بها، والتي يكون بعضها مفاجئاً، وغير مخطط له، كان لزاماً على العضوات أن يكتشفن المهارات الكامنة لديهن بتنظيم الوقت، وتكيفه، وملاءمته، وهي قضية ليست بالبسيطة في ظل الأعباء الكثيرة الملقاة على عاتقهن، والموزعة بين العمل، والبيت، وبعض الالتزامات الحزبية. كما كان على بعضهن عدم التكيف مع ذلك التمييز القائم على أسس جنسية، ورفضه، ومقاومته. وقد وجدن الدعم والمساندة من الشخصيات القيادية.

لقد وفرت مشاركة العضوات وانخراطهن في العديد من الأنشطة -طاولة مستديرة، اجتماعات، مؤتمرات، فعاليات وطنية- أجواء تعليمية أيضاً، على صعيد تطوير مهارات التخطيط لأي نشاط، وآليات تنفيذه، والمتابعات الضرورية الكفيلة بتحقيق الأهداف.

لقد عايشت بعض العضوات عن كثب الاختلافات في المواقف والآراء إزاء موضوع المصالحة، والعديد من القضايا المتفرعة الأخرى، واستمعن إلى مواقف وآراء تخالف ما يؤمن به، فتحلن بسماوات القادة التحويليين من استماع، واحترام، وتواصل، وقدرة على التعامل مع الآخرين، من خلال فهم ديناميكيات الجماعات المختلفة، وامتلكن رؤياً إزاء المواضيع المطروحة، وقدمن حلولاً ومقترحات في جلسات النقاش، والمؤتمرات، ولقاءات الطاولة المستديرة، وتكرست لديهن قناعة مطلقة بالمساواة كقيمة أخلاقية فضلى.

مما لا شك فيه أن التجربة ساهمت -إلى حد كبير- في صقل شخصية المرافقات، فكم المعارف والمهارات المكتسبة كان محفزاً إلى درجة كبيرة للمضي نحو تحقيق

الأهداف التي وضعتها "وفاق"، بما يتطلبه ذلك من سمات قيادية تحويلية؛ سواء كانت على صعيد الاعتبارات الفردية، أو الاستثارة الفكرية، أو استخدام وسائل مبدعة، وغير تقليدية، أو معايير سلوكية ملهمة تتقاطع والبعد الأخلاقي والقيمي.

الشخصيات القيادية .. السمات والتعلم

امتازت الشخصيات القيادية التي تمت مرافقتها، بأنها شخصيات وطنية منغمسة في الشأن السياسي، كذلك في موضوع المصالحة وإنهاء الانقسام. وتمتلك هذه الشخصيات من الخبرة ما يؤهلها لأن تكون مصدراً غنياً للمرافقة، والتعلم، والتحفيز، والإلهام.

الحديث عن الشخصيات القيادية التي تمت مرافقتها ليس بعيداً عن موضوع المعارف والمهارات المكتسبة من تجربة المرافقة، فهو مرتبط بهذه الشخصيات من زاويتين:

الأولى: تمثل السمات الشخصية للقائدة، وانعكاس ذلك على عضوات "وفاق".

الثانية: طبيعة الأنشطة التي شارك/ت فيها الشخصية القيادية، وانعكاس ذلك على عضوات "وفاق".

مما لا شك فيه، أن عضوات "وفاق" امتلكن من المعطيات والوقائع ما يؤهلن للإفادة بأن السمات الشخصية للقياديين/ات الذين/اللواتي تمت مرافقتهم/ن، لعبت دوراً مهماً للغاية في صقل المعارف والمهارات، ارتباطاً بالمقاربات مع سمات القادة التحويليين التي تدركها عضوات "وفاق".

ولهذا، نجد تفاوتاً بين هذه الشخصيات على صعيد التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، ووصف هذه الشخصيات -من قبل العضوات- بما يترجم السمات العامة السابقة من (امتلاك الرؤيا، والصدق، والثقة، والتعزيز، والتحفيز، والإقناع، والالتزام بالأهداف، والمتابعة، والإيمان بالتغيير، وقوة شخصية معتمدة على الخبرة ... الخ).

لهذا، من الطبيعي أن تترك سمات هذه الشخصيات أثراً إيجابياً في نفوس المشاركات. لقد أدركت العضوات أنه كلما اقتربت الشخصية القيادية التي تمت مرافقتها من سمات القادة التحويليين، انعكس ذلك إيجاباً على حجم المعارف والمهارات المستفادة، وقد تجلت هذه السمات بالتحفيز، والدعم للمرافقات في مواجهة بعض المواقف، تحديداً تلك التي ظهر فيها تمييز قائم على النوع الاجتماعي، الأمر الذي أكد للمرافقات أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، فالقائد التحويلي هو الذي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة، والاستقامة.

وليس غريباً أن يقترن الأمر بالأنشطة، فبعض من تمت مرافقتهم/ن، منخرطون/ات في العمل السياسي على نحو فاعل، ويشغلون/ن مناصب قيادية حزبية، ومنغمسون/ات في ملف المصالحة أيضاً.

ألقي هذا الأمر بظلاله على العضوات المرافقات بما يحمله من "معارف ومهارات" في طياته، حيث وفرت تجربة المرافقة فرصاً أغنى لبعض العضوات دون غيرهن، وأتاحت لهن الالتقاء بشخصيات قيادية، والمشاركة في لقاءات تفاعلية تحمل في طياتها فرصاً تعليمية، والاطلاع على حجم كبير من المعلومات (بعضها سري وحساس) دون العضوات الأخريات.

لهذا، من الطبيعي أن يتفاوت حجم المعارف والمهارات المكتسبة بين العضوات المشاركات، هذا إضافة إلى أن بعض العضوات لم يكمن خطة برنامج المرافقة، أو تعثرن بسبب وقت الأنشطة غير الملائم. مع التأكيد، أيضاً، على العلاقة الجدلية بين الأنشطة وسمات الشخصيات القيادية التي تمت مرافقتها، ومدى إيمانها بالقيادة التحويلية وتطبيقها نهجاً في العمل اليومي.

التحديات .. جدار أمكن اختراقه

مما لا شك فيه أن "تجربة المرافقة"، حملت في طياتها العديد من التحديات للعضوات المشاركات، فهذه التجربة ليست هي الوحيدة على جدول الأعمال، حيث إن جزءاً من العضوات المرافقات لديهن ارتباطات في العمل ضمن جدول زمني دقيق، إلى جانب كونهن

مرتبطات بدورهن الإنجابي. وفرض عليهن التمييز القائم على أساس الجنس وضمن الثقافة السائدة، تحديات لا حصر لها، ومع ذلك تكفين، واستحضرن المهارات الكامنة في تنظيم الوقت، إلى جانب الإرادة، والتصميم على إثبات الذات.

لقد واجهت بعض العضوات تحديات متمثلة برفض الحزب السياسي للفكرة، على اعتبار أن تجربة المرافقة غير ملزمة، وقد تكون على حساب العمل الحزبي، أو تتناقض مع سياساته، لكن إصرارهن المستند إلى الإيمان بصوابية الفكرة، ومنطق الحوار، أقنع الراضين في نهاية الأمر.

كما شكّل وقت تنفيذ بعض الأنشطة والاجتماعات التي كانت تعقد في ساعات متأخرة من الليل، إضافة إلى الأنشطة غير المخطط لها، تحديات للغالبية من المرافقات، اللواتي أدركن وتفهمن الصعوبة بتحديد جدول أعمال السياسيين/ات وأوقاتهم/ن، وبخاصة في ظل التغيرات السياسية السريعة التي تبقّهم/ن منشغلين/ات، وأدركن أيضاً أنه ينبغي كسر حلقات هذا التمييز، وهذه الثقافة السائدة، فشاركن في أنشطة واجتماعات عقدت ليلاً، وفي تلك التي عقدت أيام الإجازات.

كما أن وقت المرافقة تزامن مع جهود إيقاد شعلة المصالحة، وإنهاء الانقسام السياسي، وانخراط الشخصيات القيادية في هذا الملف، ومع تسارع الخطوات والجهود، وجدت بعض عضوات "وفاق" أنفسهن مستثنيات من الاجتماعات الحزبية المغلقة، أو من بعض اللقاءات التنسيقية الفصائلية، كما واجهن حجباً للمعلومات المتعلقة بالمصالحة بدواعي الحساسية والسرية.

لقد ميزت عضوات "وفاق"، بفكر ناقد تحليلي، بين المحاولات التي تسعى إلى إقصائهن - على قاعدة التمييز - وبين تلك التي تحد من مشاركتهن بدواعٍ حزبية داخلية، وهنا كان تحفيز ودعم الشخصيات القيادية مؤثراً ومطلوباً، وحدّ - إلى درجة كبيرة - من السعي إلى إقصاء المرافقات اللواتي أظهرن مسؤولية عالية في التعامل مع المعلومات الحساسة التي امتلكنها، وعكسن صورة مشرفة للقيادات النسوية الشابة خلال اللقاءات والاجتماعات.

كما شكّل انخراط الشخصيات القيادية في ملف المصالحة على نحو فاعل، تحدياً ألقى بظلاله على الجدول الزمني لبرنامج المرافقة، فبعض الشخصيات القيادية كان يتوجب عليها المشاركة في لقاءات القاهرة، وبعضها/ن انشغل في اللقاءات الحزبية الداخلية، أو الثنائية، أو الفصائلية، وقد كثرت هذه الاجتماعات واللقاءات سعياً إلى بلورة المواقف، وتوحيد وجهات النظر، وانضاج المواقف في سبيل إنجاز جهود المصالحة.

لقد انعكس هذا الأمر، وأثر على الفترة الزمنية لبرنامج المرافقة، وساهم في امتداده حتى شهر كانون الثاني 2018. ولم يمنع هذا الأمر العضوات المرافقات من التكيف، والانخراط، والاستمرارية.

من المؤكد أن العلاقات، والأدوار الاجتماعية، والقيم التي يحددها المجتمع لكلا الجنسين "الرجال والنساء"، انعكست على العضوات المرافقات -بتفاوت- في أكثر من مناسبة، وقد بدا هذا واضحاً في النقاشات التي شاركت فيها العضوات في غزة لتشكيل لجان المصالحة، والتي كانت النساء فيها مغيبة، أو شبه مغيبة، وهو نهج يظهر، ويعزز الانفراد الذكوري في صنع القرار، إضافة إلى الضغط لاستثناء المرافقات من بعض الاجتماعات، واللقاءات الليلية، وحتى من تجربة المرافقة نفسها في نظرة جندرية ضيقة.

ولكن إصرارهن، والدعم والمساندة من جانب الشخصيات القيادية ساهم في تخفيف هذا الضغط، الذي كانت خلفياته تستند إلى تأثيرات خارجية (كالعائلة، والحزب، وتقاليد المجتمع وعاداته ... إلخ).

وعلى الرغم من وجود التحديات في رحلة المرافقة، فإنه يمكن القول إنها لم تشكّل ذلك الجدار المنيع الذي يصعب اختراقه، فغالبية العضوات أبدعن في التعاطي مع هذه التحديات، ولم يستسلمن لها، واستطعن تذليل ما أمكن منها بمهارة، بمساندة ودعم من الشخصيات القيادية التي تمت مرافقتها.

المرافقة .. تجربة تحتل الدروس

ترى العضوات المشاركات أن "تجربة المرافقة" هي تجربة جديدة ومهمة، وتتقاطع بقوة مع طموحات عضوات "وفاق" في صقل قدراتهن، وتنمية خبراتهن، وقد حملت في طياتها دروساً عديدة؛ فقد لعبت هذه التجربة دوراً كبيراً في صقل الشخصية القيادية، وزودت المرافقات بجملة من المهارات منها: التفكير الناقد والتحليلي، حل المشكلات، الاتصال والتواصل، التوجيه الذاتي، القدرة على التكيف، الإبداع والابتكار، وعززت توجهاتهن على صعيد المشاركة، وتحمل المسؤولية، وفهم الآخر المختلف، والتفاعل الإيجابي، وعدم الانغلاق، والتعاون، والعمل على تعزيز المنظومة الأخلاقية القيمية، وبناء العلاقات والتشبيك في العمل السياسي، لما ينضوي عليه من إبقاء قنوات التواصل والحوار.

وعلى الرغم من أن تجربة المرافقة كانت مساراً غنياً نحو التعلم والتغيير، فإنها عززت ضرورة العمل المستمر والدؤوب على صعيد بناء الذات، وتطويرها، وتمكينها، بوصفها سمة للقيادة التحويلية، تمكن القائد/ة من المواكبة، وتجديد الرؤى، والاستراتيجيات.

كما أن تجربة "مرافقة لشخصية قيادية وطنية" تتميز بتوفير فرص تمكين كادر شبابي بالمهارات القيادية، بحيث تمتلك الشابات فرصة التلمذة ضمن صفوف صنّاع القرار، كما أن المرافقة تعمل على جسر الهوة بين الفئة الشابة والقيادات، وتخلق بيئة داعمة تمكن صنّاع القرار والقيادات، من نقل مكتنز الخبرات والمعرفة بشكل عملي وتطبيقي، وفي إطار تفاعلي إلى الشباب، بعيداً عن الإطار النمطي التقليدي.

لقد أكدت تجربة "المرافقة" أهمية القيادة التحويلية، ليس في العمل المؤسسي فحسب، بل في العمل السياسي أيضاً، لما تحمله من أبعاد أخلاقية؛ كالعدل، والمساواة، والسلام، الأمر الذي ينعكس على النساء في المشاركة، والتمثيل في اللجان، ومواقع صنع القرار.