

# نحو قيادة نسوية تغييرية

دليل للمنظمات والحركات





**crea**



سريلاتا باتليوالا (Srilatha Batliwala)  
ميشال فريدمان (Michal Friedman)  
لمؤسسة «كريا» (CREA)

ترجمة وتحرير: مؤسسة جيم

ترجمة: بسكال مناسا  
مراجعة: زينة أرحيم  
مستشارة القراءة المحلية: سالي الحق  
تصميم: رواند عيسى

## المحتوى

الصفحة	العنوان
4	كلمة جيم
5	كلمة شكر
6	مقدمة
10	كيفية استخدام الكتيّب
20	الفصل الأول: القيادة النسوية التغييرية والذات
32	الفصل الثاني: التعبير عن سياستنا وهدفنا
39	الفصل الثالث: صياغة قيمنا ومبادئنا
49	الفصل الرابع: العمل على السلطة الشخصية والتنظيمية
61	قراءة محلية
71	الملحق، ممارسات العقل والجسد والروح
95	ملحق خاص بالدليل العربي
102	المراجع

## كلمة جيم

في ظلّ الهجوم العنيف والمُستمرّ المُناهض لكل الحركات والتحركات النسوية في منطقتنا (جنوب شرق آسيا وشمال إفريقيا)، تسعى جيم مع شركائنا وشريكاتنا -وخاصّة الفاعلات في «الجنوب العالمي»- لدعم وجود و استمرارية هذه التحركات بإنتاج معرفة محليّة تمثّل اختلافاتنا الجندرية والاثنية والعرقية والايديولوجية، وفي الوقت نفسه تحلّل بُنى هذا القمع المُتعدد الأوجه والطبقات، والبحث عن أدوات لمواجهة وتعزيز تضامنا النسوي الكويري العابر للحدود. ولهذا عمل فريق جيم بالشراكة مع «كريا» على مشروع إنتاج معرفي متعلق بالقيادة النسوية التغييرية وبناء الحركات النسوية، يهدف هذا المشروع لتسليط الضوء على استراتيجيات المقاومة وخلق معرفة تدعم استمرارية وسلامة الحركات النسوية في المنطقة.

ترجمة هذا الكُتيب هي إحدى إنتاجات هذا المشروع المُشترك، وهو يبني على الخبرات والجهود التي بذلتها النسويات والحركات النسوية في الجنوب العالمي ويُضيف إليها تجاربنا وخبراتنا أيضاً من خلال الأمثلة المحليّة. تولى فريق جيم ترجمة وتحرير هذا الدليل لغويّاً ومفاهيمياً، إذ تمت استشارة نسويّات ومُؤسّسات رائدة في الحراك النسوي في المنطقة، لمحاولة تقريب هذا الدليل لسياقاتنا وتكييفه ليتناسب معها.

أضفت الناشطات أسئلة وملاحظات تحثنا على التعمق في فهمنا للقيادة والعمل النسوي في المنطقة؛ كيف نفكر في قيادة تغييرية في ظروف الحرب، الهجرة والتهجير القسري والإبادة الجماعية؟ كيف نتعامل مع علاقات القوى بين المنظمات والجهات المانحة؟ كيف نستعيد تمارين العقل والجسد والروح التي ولدت في سياقاتنا وغيبتها قوات الاستعمار والطبقية داخل مجتمعاتنا؟

ندرك بأن لكل منطقة طبيعتها الخاصة، ونأمل بأن تعطي المقابلات التي أضفناها للكُتيب نوعاً من الدفع لمد حركاتنا و تشكيلاتنا النسوية بالأمل والقوة التغييرية لمواظبة عملها النسوي وادامته بأشكال أكثر إنسانية وقرّباً من سياساتنا النسوية المبنية على العدالة والحرية إضافة لتفكيك علاقات القوة والسلطة.

أدركنا خلال المقابلات أن هذا النوع من الإنتاج المعرفي -المُتعلق بالسلامة والتفكير في السلطة من منظور نسوي- غائب عن أولوياتنا في المنطقة، وأنها بحاجة ماسّة له للتعامل مع تجارب عمل مُعقدة وبعيدة عن مبادئ النسوية في سياق منظماتنا وحركاتنا.

أما لغويّاً فحرصاً منّا على مراعاة جندرة اللغة وتحديداً عدم الانحياز إلى تذكير اللغة كما هو السائد في أغلب الأدلة العربية، ولهذا اتّبعتنا عدّة أساليب خلال النص من إضافة صيغة المؤنث خلف علامة «/»، مثال: المشترك/ة، أو العطف والجمع بين الجنسين، مثال: المشتركين والمُشتركات، أو التنوع في المادة الواحدة و التبدل بين الأجناس واللعب بالضمائر، مثال: المُيسرّات والمُيسرين اللواتي تُنسّقن التمارين.

## كلمة شكر

أودّ، بالنيابة عن مؤسسة «كريا» (CREA)، أن أتوجّه بالشكر أولاً إلى سريلاتا باتليوالا وميشال فريدمان، كاتبتي هذا الدليل الإرشادي للمنظمات والحركات الذي يُسعدنا أن نقدمه لكم/ن، فمن دون عملهما الدؤوب والملهم، لما كان ذلك ممكناً. تتقدّم بالامتنان أيضاً للمشاركين والمشاركات في ورشة عمل لـ «كريا» حول القيادة النسوية التغييرية التي عُقدت بين 14 و16 مارس/آذار 2012 في أورانجاباد.

فقد أسهمت ملاحظاتهم/ن بإضفاء عمق إضافي على هذا الدليل. وتتوجه بالشكر إلى سوشما لوثرا (Sushma Luthra)، التي لولا تنسيقها اللوجستي الماهر لما حققت ورشة العمل ما حققته من نجاح. ونود أيضاً أن نشكر بريتي جانجيانبي (Preeti Jhangiani) على تحرير هذا الدليل، وشيرنا داستور (Sherna Dastur) على تصميمه.

وفريقنا ممتن لمنظمة أوكسفام نوفيب (Oxfam Novib) لدعمها نشر هذا الدليل. وتتقدم بالشكر الخاص للينسي كوسترز (Lincie Kusters) وجانيت كلوسترمان (Janette Kloosterman) على التزامهما بهذا المشروع.

أريد أن أنهى كلامي بتوجيه الشكر الجزيل لزملائي وزميلاتي في «كريا»، اللواتي أسهمن بطرق لا تعد ولا تحصى بما يمثله هذا الدليل. كما أتوجه بالشكر الخاص لشاليني سينغ (Shalini Singh) على تنسيقها هذا العمل بكل صبر ودقة.

لا يستهدف هذا الدليل المنظمات النسوية المنخرطة في قضايا حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية فحسب، إنما أيضاً المنظمات التي لديها برامج تركز على النساء، أو التي تقودها ويعمل بها نساء، بشكل كلي أو جزئي. ويعكس الدليل إلى حدّ كبير مساعي «كريا» سواء داخل المنظمة أو مع شركائنا وشبكاتنا، في التركيز على أشكال القيادة التي تشجع - لا بل ترسخ - نوعاً من المواطنة الفاعلة والتمكين الجماعي. وإننا نأمل، من خلال هذا الدليل، أن نمشي خطوة إضافية نحو تطوير ممارسات القيادة الفردية والتنظيمية التي تتوافق مع أجندة العدالة الاجتماعية النسوية والتغييرية.

جيتانجالي ميسرا (Geetanjali Misra)، المديرية التنفيذية، «كريا».

## مقدمة

صُمم هذا الدليل لدعم الأفراد والمنظمات الملتزمة بتعزيز أجندة التغيير الاجتماعي النسوية - تلك التي تؤمن بجوهرية المساواة الجندرية والاجتماعية في التنمية والعدالة الاجتماعية. ويستند الدليل إلى فرضية مفادها أن مثل هذه الإجراءات تتطلب نوعًا مختلفًا من القيادة، وهو ما نُطلق عليه اسم «القيادة النسوية التغييرية».

يتضمن القسم التالي (الفصل الأول) تعريفًا وشرحًا مفصلاً لمفهومَي النسوية والقيادة النسوية التغييرية. ويستند هذا الدليل، إلى حدٍ كبير، إلى الورقة المفاهيمية التي تحمل عنوان «القيادة النسوية للتغيير الاجتماعي: إزالة السحابة المفاهيمية» (Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud) التي ألفتها سريلاتا ونشرتتها «كريا» في عام 2011.

تشبه هذه الورقة المفاهيمية القيادة النسوية للتغيير الاجتماعي بأنها كـ«الألماسة» التي تضم أربعة أبعاد مترابطة وهي الغاية السياسية؛ السلطة؛ المبادئ/القيم، والممارسات. وتعتبر أيضًا أن هذه الأبعاد الأربع تُمارس وتتأثر بشكل كبير بطرق مُحددة وفريدة بـ«الذات»، وهي التجارب الشخصية والتاريخية للفرد الذي يتبوأ منصباً قيادياً في أي مستوى من المنظمة أو الحركة في سياق معيّن.

صُمم هذا الدليل لكي يُستخدم مع الورقة المفاهيمية لا كبديل عنها، وذلك نظراً لارتباطه الوثيق بها، ولأن إمكانية الوصول لهذه الورقة المفاهيمية ليست متاحة لجميع المستخدمين/ات لصعوبة فهمها من قبل البعض. أضفنا في هذا الدليل روابط إلى الأقسام المعنيّة من الورقة ستساعد المستخدمين والمستخدمات على فهم المنطق وراء الفصول والتمارين.

ندرك أنّ الأفراد يمارسون القيادة -حتى ضمن الهياكل القيادية الجماعية- وبالتالي، ينعكس تاريخ كل فرد وخبراتها وشخصيتها الفريدة أو ما يُشار إليه في كثير من الأحيان بـ«الذات» على ممارستها القيادية. علاوة على ذلك، وباعتبارنا كائنات فريدة، فإننا نمارس أعمالنا بمزيج من الوعي واللاوعي، أي أنّ الكثير مما نفعله لا ينتج عن عوامل عقلانية منطقية فحسب، بل من مشاعر وتجارب مدفونة بأعمقنا. ولهذا السبب، تبدو بعض التصرفات القيادية متناقضة مع القيم التي يدّعي القادة أنهم/ن يدافعون/ن عنها. على سبيل المثال، قد نُؤمن، بوعي، بالمساواة، وعدم التمييز، واتخاذ القرارات الديمقراطية، وقد نقدّر أيضًا كل عضو وعضوة في المنظمة، ولكن عندما نشعر بالتهديد، قد تطفو المشاعر النابعة من تجارب الماضي إلى السطح وتجعلنا نتصرف بأسلوب استبدادي وإقصائي.

لا يمكن لأي دليل معالجة عوامل اللاوعي المعقدة هذه بشكل ملائم، لكننا هنا نطرح بعض التمارين والتقنيات المتعلقة بـ«العقل» وأخرى متعلقة بـ«القلب والروح»، لزيادة الوعي حول كيفية تأثير مشاعرنا على ممارستنا وكذلك على خواطينا وأفكارنا، على أمل التخلص من بعض طاقاتنا السلبية.

### تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا الدليل في تمكين الأفراد والمجموعات من:

- فحص الإطار التنظيمي الخاص بالمنظمة وطبيعته القيادية على مستويات مختلفة، وتحليله؛
- فهم كيف تشكّل شخصية القائدة وشخصيات الآخرين والأخريات نمط القيادة الذي يتم اتباعه في المنظمة.
- التفكير في كيفية التعامل مع هذه القضايا من أجل تحقيق تناغم بين الأساليب القيادية الفردية والتنظيمية ومبادئ القيادة النسوية التغييرية، بغايلية أكبر.

ترتبط العديد من التمارين الواردة في هذا الدليل بالعمليات التنظيمية أكثر من القيادة نفسها، وقد يستغرب البعض هذا، لكننا نعتقد بأن هذه العمليات التنظيمية أساسية للقيادة النسوية التغييرية. فالشخصية القيادية النسوية التغييرية تُدخل هذه الآليات والسياسات والمبادئ والقيم في نسيج المنظمة لتعزيز شفافتها والمحاسبة داخلها وذلك لحرصها على بناء

إدارتها على أنظمة ومبادئ توجيهية منطقية ومستندة إلى القيم. وفي الواقع، تمنع هذه الآليات التنظيمية أسلوب القيادة من أن يصبح تعسفيًا وفرديًا وسلطويًا، إذ تردع تركيز السلطة في يد واحدة وإساءة استخدامها، كما تساعد الموظفين/ات على الاعتراض على من ينتهك المعايير التنظيمية. ولهذا ورغم أن التمارين المُقدّمة في هذا الدليل لا تبدو مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بممارسة القيادة التغييرية، إلا أنها تقع في صميم هذه الممارسة.

## من هي الفئات المستهدفة في هذا الدليل؟

صُمم هذا الدليل للمنظمات النسوية المعنية بتعزيز التغيير الاجتماعي والمساواة الجندرية وحقوق المرأة، وخاصة تلك التي تكون قيادتها وأغلب موظفيها من النساء، لكن بالطبع، بإمكان المنظمات الأخرى استخدامه، ونحن نشجع المنظمات التي لديها برامج تركز على النساء، أو أعداد كبيرة من الموظفات، على استخدامه. قد استخدمنا وطوّرنّا بأنفسنا العديد من هذه التمارين أثناء عملنا مع منظمات «مختلطة» (رجال ونساء) وأيضًا منظمات يقودها رجال في سياقات متنوعة ومتباعدة مثل نيبال والهند في جنوب آسيا وموزمبيق والسودان في إفريقيا. ويمكن للأفراد أيضًا استخدام أجزاء من هذا الدليل، خاصة من تشغل منصبًا قياديًا أو ترغب في تقييم قدراتها القيادية أو تعزيزها (على سبيل المثال، يمكن تنفيذ العديد من التمارين حول «الذات» من قبل أفراد خارج سياق المجموعة). إلا أن هذا الدليل قد صُمم بشكل عام لاستخدامه من قبل المنظمات النسائية التي تسعى أن تصبح نسوية وتمارس السياسات والقيادة النسوية. بالنسبة للتمارين، يُفترض وجود عشرين مشاركًا/ة على الأقل و35 كحد أقصى، شرط أن يكونوا/ن موظفين/ات بدوام كامل في المنظمة. كما يُفترض أن تكون غالبية المشاركين من الفرق المُنفّذة للبرامج (ويُمكن ضمّ عدد من الإداريين والإداريات أيضًا).

## هل يمكنك استخدام هذا الدليل بنفسك؟

بالإضافة إلى المنظمات، قد تجد اللواتي تشغلن مناصب قيادية رسمية أو تطمحن لتبوء أدوار قيادية (حتى لو كانت غير رسمية)، التمارين وتقنيات الوعي الذاتي -خاصة تلك الموجودة في الملحق- مفيدة لهن. صُممت هذه التمارين لزيادة إدراك الأفراد ووعيهم بأنفسهن، ولفهم كيفية تفاعلهم مع السلطة - سواء كانت سلطتهن أو سلطة الآخرين. لذا في حال لم تكن المنظمة التي تعملين لصالحها على استعداد لتبني ما يقدمه هذا الدليل من عمليات تأمل وتفكير وتغيير، يمكنك استخدام نفسك لزيادة وعيك وممارستك كفرد تغييرى داخل المنظمة.

## كيفية الاستخدام

سعيًا لتطوير الدليل بأسلوب يُمكن أي فرد أو مجموعة أو منظمة من استخدامه دون الحاجة إلى الاستعانة بمُيسّر/ة خارجي/ة، فذلك قد لا يكون متاحًا أو ميسور التكلفة في عدّة سياقات. ولكن ينبغي في مثل هذه الحالة تعيين شخص من داخل المجموعة لتقوم بدور الإشراف والتيسير للتمارين. وإذا كان ذلك ممكنًا ومن أجل الحصول على أكبر قدر من الاستفادة، فإننا نوصي بشدة بالحصول على مساعدة ميسرة مستقلة.

تجدون مجموعة من الإرشادات والتعليمات للميسّرات في دليل منفصل في نهاية هذه الوثيقة. تم ترتيب هذا الدليل بشكل تسلسلي متتابع لإنشاء عملية تحليلية وتجريبية قادرة على إبراز الثغرات التنظيمية والتفكير في كيفية معالجتها. لذا يُعد هذا الدليل كتيّبًا تشخيصيًا. لكن استخدام فصوله بالتسلسل المُحدد ليس شرطًا واجبًا؛ فقد يوصي فريقكم/ن أو ميسر/ة الفريق لسبب ما بالبداية بالفصل الثاني بدلًا من الأول، أو بدمج تمارين الفصل الرابع مع الثاني. ويُفضّل أن تُتخذ هذه القرارات بعد تفحص كامل للدليل وتكييف محتواه مع سياقكم/ن التنظيمي.

ورغم أننا نقدّم نهجًا تشخيصيًا، إلا أننا لا نستطيع توفير جميع الإجابات والحلول، لأنه يستحيل فعل ذلك دون معرفة نتائج التشخيص المحددة أو السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي والتاريخي للمنظمة أو المجموعة. لكننا نعتقد بأن الدليل قادر على المساعدة في إيضاح مدى اقتراب المنظمة أو ابتعادها عن تحقيق قيادة نسوية تغييرية، وبعدها يُمكن أن تتبلور الحلول أو على الأقل مسارات الحلول أمامها..

بعدها يتبقّى على المنظمة اتخاذ القرار باستثمار الوقت والطاقة (وربما موارد أخرى) في سبيل تنفيذ الحلول. وقد سمعنا عن منظمات شكّلت فيها العمليات المفصّلة في هذا الدليل تهديدًا كبيرًا لأشخاص يشغلون مناصب قيادية فيها، فحظرته. ورغم أننا غير قادرين على تقديم حلول لجميع هذه السيناريوهات في دليل محدود كهذا، لكن في حال حدث ذلك، ستدركون حينها - بفضل هذا الدليل - وجود مشكلة في القيادة، أو أنّ القائد بحد ذاته هو المشكلة بكل بساطة! ولا يقتصر الأمر على ذلك، فإنّ القائد نفسه سيدرك ذلك أيضًا، سواء اعترف بذلك أم لم يعترف.

## ما لا يمكن للدليل تحقيقه؟

ستدركين خلال تصفحك لهذا الدليل أن المشكلات والتحديات العديدة التي تتجلى في البيئة التنظيمية، تنبع من الذات؛ فهي متجذرة بعمق في التجارب الماضية والشخصية، وهي غالبًا ما تنشأ من سياقات عنيفة وقمعية وظالمة تترك جروحًا عميقة لدى الأشخاص وتصبح جزءًا منهم/ن.

تتطلب هذه المشكلات تدخلًا وعمليات تعافٍ تتجاوز نطاق هذا الدليل، فهي تحتاج إلى حلول طويلة الأمد ومستفيضة ومخصصة لكل فرد في كثير من الأحيان؛ حلول لا يمكن لأي دليل معالجتها. لذا بدلًا من البحث عن إجابات بين سطور هذا الدليل، حريّ بالأفراد والمنظمات البحث عن الحلول التي تتناسب معهم/ن و يسهل الوصول إليها.

## تقسيم الدليل

ينقسم هذا الدليل إلى أربعة فصول ويتضمن تمارين تساعد على فهم أبعاد الألماسة و«الذات». والفصل الأخير ليس مستقلًا بذاته وإنما مصدرًا للفصول الثلاث الأخرى. وهو يتضمن تمارين مصممة لمساعدة المجموعات وكذلك الأفراد على التعامل مع عنصر «الذات»، أو غير ذلك من العوامل غير الإدراكية والتأثيرية والعاطفية، لأن هذه العوامل في كثير من الأحيان هي التي تخمد طاقتنا الإيجابية وتعيق تحقيقنا لأقصى إمكاناتنا. تم اختبار هذه التمارين، وأثبتت فعاليتها في تحرير طاقة الأشخاص بما يلزم ليصبحوا قادة/زملاء تغييريين في عملية التغيير النسوية.

من المهم الإشارة إلى أنّ هذا الدليل بعيد عن المثالية، بل هو أقرب إلى النموذج التجريبي. فهو في مراحله الأولية، ويحتاج إلى أن يتم استخدامه وتجربته وتحسينه من خلال تنفيذ محتواه في سياقات مختلفة. ونأمل أن استخدامك له وتقييمه سيساهم في تعزيزه وتوسيع نطاقه وصلته بما يتجاوز إمكاناتنا أو تصوراتنا الفردية. فهدفنا يتمثل في جعل هذه الأداة «مساعدًا للمعرفة»، تتم صياغتها واختبارها وتطويرها وصلتها بأكثر الأساليب انفتاحًا وتشاركيةً، بما يعود علينا جميعًا بالمنفعة!

- سريلاتا باتليوالا، باحثة مساعدة، «رابطة حقوق السيدات في التنمية» (AWID)، مقيمة في بانغالور بالهند.
- ميشال فريدمان، مديرة مساعدة، شبكة «جندر آت وورك» (Gender at Work)، مقيمة في كايب تاون بجنوب إفريقيا.



# كيفية استخدام الكتيب: دليل المُيسَّر/ة



# كيفية استخدام الكتيب: دليل المُيسِّرة/ة

لم يسبق أن استُخدم هذا الدليل قبلاً، وهذا أحد أكبر التحديات فيه، مع العلم بأن العديد من التمارين والعمليات التي يتضمنها قد استُخدمت سابقاً، لكنها استُخدمت في سياق مختلف في الغالب.

هذه هي المرة الأولى التي تُوضع فيها هذه المجموعة المحددة من التمارين والأدوات معاً لتطبيقها في سبيل فك شيفرة وفهم القيادة النسوية التغييرية والنهوض بها. يتضمن هذا الدليل بعض التمارين الجديدة التي صُممت خصيصاً لتحقيق غاياته، وقد جرى اختبارها مع مجموعات صغيرة من النساء، وكما ذكرنا آنفاً، في سياق مختلف تماماً.

لذا، يُمثل إعداد دليل للميسرين/ات المحتملين/ات في حد ذاته تحدياً كبيراً. ولا يمكننا تحديد ما يجب الالتفات إليه بشكل دقيق، لأننا لسنا متأكدين/ات من الديناميات والمواقف والتحديات التي قد تنشأ عملياً عند التطبيق. وبالتالي، فإن ما سنقدّمه هو عبارة عن بعض المبادئ العامة والأفكار والتحذيرات المُستخلصة من تجاربنا في تيسير عمليات التغيير والتفكير المعقدة مع مجموعات النشطاء/ات في أنحاء مختلفة من العالم. ونحن واثقون/ات من أن دراسة الفصول المختلفة في هذا الدليل وفهم أهدافه المتنوعة، ستكوّن لدى كل منكم/ن رؤية مميزة خاصة به/ها تُضاف إلى خبرة تيسير عمليات القيادة والتعلم والتغيير التنظيمي المشوّقة والمليئة بالتحديات في الوقت نفسه.

## إنشاء حيِّز آمن وشامل وقائم على الاحترام والتغيير

يتناول الفصل الأول بالتفصيل (ص 17-30) مسألة إنشاء حيِّز آمن يُتيح المجال للتغيير على المستويين الفردي والجماعي. فيما يلي، نتطرق إلى بعض الأساليب التي يمكن للميسرين/ات استخدامها لإنشاء مثل هذا الحيِّز.

كذلك، يمكن استخدام طيف واسع من الأساليب والأدوات لمساعدة الميسرة/ة في تعزيز حسّ الشمولية والاحترام، وإنشاء حيِّز يمكن الجميع من المشاركة بحرية. وتتوفر هذه الأدوات في كتيب تصميم أنشطة التعلم الإبداعي وتيسيرها (Designing and Facilitating Creative Learning Activities) - المرفق بـ "دليل الحفاة 2: العمل مع المنظمات والتغيير الاجتماعي" ([The Barefoot Guide 2: Learning Practices in Organisations and Social Change](https://www.barefootguide.org/bfg1-1575160415931585157616101577.html))، على سبيل المثال<sup>1</sup>.

وهناك مصدر مفيد آخر في تيسير المساحات الديمقراطية، وهو كتاب بعنوان «هذه المرّة، لا تحرك ساكناً - المبادئ العشرة الأساسية لترؤس اجتماعات» (Don't Just Do Something, Stand There! Ten Principles for Leading Meetings that Matter)<sup>2</sup>.

وبدورها، أنتجت «كريا» بعض التمارين والنصائح الممتازة في دليلها للميسرين/ات المتمحور حول طرق التدريس الفعالة والذي صُمم كجزء من «دليل واحد متكامل» (It's all one Curriculum). ويقدم هذا الدليل مبادئ توجيهية وأنشطة إبداعية لنهج موحد في التعامل مع الجنسية والجندر وفيروس نقص المناعة البشرية والتربية على حقوق الإنسان.

1 <https://www.barefootguide.org/bfg1-1575160415931585157616101577.html>

2 Marvin Weisbord and Sandra Janoff, Don't Just Do Something, Stand There! Ten Principles for Leading Meetings that Matter, Berrett-Koehler publishers, San Francisco, 2007

وقد استُخدمت هذه الأدوات والتمارين المقترحة هنا سابقاً من جانب ميشال في عملها مع منظمات في مجال التغيير الاجتماعي في أنحاء مختلفة من إفريقيا، وأثبتت فاعليتها في تهيئة ظروف يشعر فيها المشاركون/ات بالتقدير والاحترام وبأن أصواتهم/ن مسموعة.

## بِلِسَان مِيشَال:

من المفيد اختيار التمارين أو الممارسات التي قد تساعد المشاركات على الشعور بتواصل مع ذاتهن ومع الأخريات في سياقهن الخاص. وكما تعلمن، إن استهلال أية جلسة باختبار حسّ التواصل يمهد الطريق أمام المشاركات للشعور بمزيد من الأمان.

**أصبحت أبدأ الاجتماعات دائماً** بتمارين «تاي تشي» (Tai Chi) لمدة تتراوح بين 10 دقائق و20 دقيقة (راجعوا/ن الملحق، ص 84-79). يمكن تعديل التعليمات المبيّنة في الصور التوضيحية لكل تمرين جسدي كي تناسب سياقك أو وضعك الخاص. كما يمكن ربط التمارين بقضايا تشعرن بأن المجموعة تواجهها أو بقضايا أخرى قائمة في بلدانهم/ن أو مجتمعاتهم/ن. بهذه الطريقة، يمكنك تعزيز حسّ التواصل على صعيد الأفراد وكذلك على صعيد المجموعة ككل، وذلك بجعل الصور التوضيحية مناسبة ومتخصصة بشكل أكبر. تسمح تمارين «تاي تشي» لنا بالتركيز على أنفسنا وكذلك على المجموعة ككل - سواء كانت المنظمة أو المجتمع أو الحركة - إذ تساعدنا على إدراك الحاجة إلى تدفق متوازن في طاقاتنا. نحن بحاجة إلى العناية بأنفسنا وبالعالَم من حولنا أيضاً. وكميسرات، علينا بناء/دعم الشعور الفردي بـ «الذات المتكاملة»، والحسّ التواصلية لكل مشارك ومشاركة مع الآخرين ومع المجموعة بأكملها في الوقت نفسه. لا يحدث ذلك بالضرورة بصورة تلقائية، بل يمكن تعزيزه وتنميته.

مبدئياً، يشكّل الاعتراف بتفرد المشاركات و «ذاتهن المتكاملة» إحدى الوسائل لمنهجن شعوراً بالأمان وبأن وجودهن مُرحّب به. بمعنى آخر، **من المهم إدراك قدرتنا على التفكير والتعويل عليها** (بتشغيل عقولنا)، **واختبار المشاعر وتقدير قيمة الأمور** (بتشغيل قلوبنا)، **والقيام بأفعال ملموسة على أرض الواقع** (حرفياً ومجازياً باستخدام أيدينا وأقدامنا). فإذا ركزنا فقط على «المحتوى» أو على الأيديولوجيا أو المفاهيم، نكون قد تجاهلنا شعور أو تصرفات المشاركين/ات. إتاحة المجال أمام كل شخص لكي يكون حاضراً بشكل كامل، تمكنه من التصرف «على طبيعته»، ما يمكنه بالتالي من المشاركة بحرية أكبر. لقد وجدنا أن العديد من النساء والأشخاص الذين تعرضوا للقمع والتمييز لا يشعرون بالتقدير أو الاعتراف بهم بناءً على «شخصهم». وتُعتبر هذه خطوة أولى جيدة لجعلهم يشعرون بأنهم موضع ترحيب وليرتاحوا بشكل كافٍ للتعبير عما يجول بخاطرهم.

من المجدي أيضاً تخصيص بعض الوقت للخواطر الشخصية ومشاركتها مع المجموعة كجزء من التمرين. فمثلاً إحدى طرق الوصول إلى مشاعرنا، هي تخصيص وقت للسؤال عن حال المشاركين والمشاركات في بداية اليوم أو نهايته.

يمكن أيضاً إنشاء مجموعات نقاش صغيرة لإتاحة المجال أمام المشاركين والمشاركات لملاحظة ما يشعرون/ن به ومشاركة ذلك مع الآخرين. وخلال الجلسة، يمكن إتاحة المجال **للكتابرة الحرة أو تسجيل اليوميات** وهي أداة للتأمل الذاتي: (ص. 20-26 في الملحق).

في أوقات متفرقة من الجلسة، يمكن التوقف لبضع دقائق وإجراء تمارين التنفس الواعي مع الجميع (راجعوا/ن الملحق لبعض الاقتراحات). يتيح ذلك للمشاركين والمشاركات فرصة الرجوع إلى ذاتهن، وملاحظة ما يجري في «أجسادهن-عقولهن»، والتعبير عما يشعرن به تجاه الآخرين/ات بطريقتهن. ففي بعض الأحيان، نحن لا ندرك تأثير ردود فعلنا واستجاباتنا لبعض المسائل على الآخرين، ربما يكون مؤلماً للغاية بالنسبة لهم/ن. لذا قد يُحدث إداركتنا لما يجول بداخلنا للفرق على هذا الصعيد.

يُعدّ وضع «اتفاقات» أو «قواعد اشتباك»، كما تُسمى في بعض الأحيان، بشكل جماعي خطوة مهمة في توجيه إدراك الجميع إلى أنهم يبنون «مجتمعاً تعليمياً» يلتزم بسلوك معيّن.

ومن المهم أيضاً أن تكون الميسرة يقظة وأن تلاحظ باستمرار كيفية تعامل المشاركين/ات فيما بينهم/ن، وأن تتبع أي سلوك «مسيء» أو غير مناسب تحتاج إلى مواجهته.

### فيما يلي بعض الأساليب التي استخدمتها للتدخل في مثل هذه الحالات:

- الاستفسار من الشخص الذي «تعرض للإساءة» عن مشاعره، ودعوة الشخص المُتسبب بالإساءة للتفكير بطريقة لإيصال رسالته/ا بشكل يسمح للشخص الذي «تعرض للإساءة» بتلقيها بشكل مختلف.
  - دعوة المشاركين والمشاركات للتفكير في كيفية مشاركتهم/ن في المجموعة، وتحديد ما يعزز هذه المشاركة أو يعيقها.
  - البحث عن وسائل أخرى للحصول على آراء المشاركين والمشاركات مما يفسح المجال لك للتفاعل بناءً عليها.
  - في حال كان سلوك أحد الأفراد يؤثر سلباً على طاقة المجموعة بأكملها، يمكن لأحد الميسرين/ات - في حال وجود اثنين أو اثنتين - الطلب من هذا الشخص مرافقه/ا إلى الخارج لفهم ما يجري. يمكن تعريفه على مفهوم «السلطة الخاضعة» (power-under) و«مثلث كارمان الدرامي» (Karpman drama triangle)، ومساعدته على الغوص في التجارب السابقة في حياته، و التي ربما أثارها النقاشات في الجلسة. وإذا كان مُسبب السلوك السلبي هو شخص بعينه، فيمكنك أن تقترح عليه تأدية تمارين تطوير الوعي الذاتي، الموجودة في الملحق.
  - إيقاف الجلسة بأكملها والطلب من الجميع استخدام تقنية الحرية العاطفية (راجعوا/ن الملحق، ص 75-79) لتبديد بعض المشاعر المشحونة قبل الغوص في المشاعر العميقة. ومن المهم جداً أن يحظى الشخص بفرصة الرد في حال «هجوم/ت» بأية طريقة.
- ومن المفيد دائماً التمييز بين ما يقوله الأشخاص **وكيفية قوله**؛ ونعني هنا النبوة، والسلوك، إذ تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على مدى شعور المتلقي بتعرضها للهجوم. ويكمن دور الميسرة/ة في مساعدة المشاركين/ات على التواصل بوضوح وبشكل مباشر، والتمييز بين التواصل القائم على المشاعر أو التواصل العقلاني، وكشف التواصل القائم على المشاعر الذي يتخفى تحت ستار التواصل العقلاني.
- عند الحاجة إلى تقديم تعليقات نقدية، من المهم تقديمها بأسلوب «لطيف» بدلاً من الأسلوب الانتقادي أو التهديمي. فالطريقة والنبوة المُستخدمة في قول التعليق قد يكونان أكثر أهمية من مضمون التعليق نفسه، لأنهما يتركان أثراً لدى المتلقي. من المفيد أيضاً النظر إلى الشخص الذي نتحدث إليه بـ«نظرة لطيفة» لدى قولنا لتعليقنا. ومن المهم تشجيع المشاركين/ات أيضاً على تبني أسلوب «النظرة اللطيفة»، لكن عادةً ما يكون ضبط أجواء الجلسة، بما في ذلك النبوة والسلوك، ضمن دور الميسرة/ة.
  - من النصائح المفيدة الأخرى تحويل نصائح الأفراد إلى أسئلة مفيدة ليتفكر فيها الشخص ويستخلص الإجابة بنفسه/ها.

## التعارف بين المشاركين/ات

بداية الجلسة هي اللحظة الأولى المناسبة لخلق روح الفريق والإدماج ضمن المجموعة - فالأسلوب الذي تطلب/ين من المشاركين والمشاركات استخدامه للتعريف عن أنفسهم/ن يساعد في ضبط أجواء الجلسة وتوجيه مساره. غالباً ما نبدأ بالسؤال عن أسماء الأشخاص ووظائفهم/ن - لكن ذلك لا يساعد في بناء علاقة ودية. لذا، من المجدي طرح سؤال أو سؤالين يساعدان في بناء علاقات أعمق من مجرد تبادل الأسماء؛ أسئلة ربما تكون أكثر شخصية أو تركز على المشاعر أو أسئلة تعترف بطريقة ما بالقمع الداخلي أو تحدها، و«تُفعل» «العقل» و«القلب» و«الأيدي». عليك اختيار ما يناسب سياقك، وتحديد مدى أمانك الشخصي والمجمعي والموقف الذي تتعامل/ين معه.

على سبيل المثال،

- اليوم، أنا أشعر ب.....
- أكثر ما يدور في بالي اليوم هو .....
- أمر واحد أحبه في نفسي/منظمتي/بلدي/مجتمعي هو.....
- أمر واحد يُشعرني بالسعادة لأنني على قيد الحياة هو .....
- أمر واحد أحبه في جسدي هو.....
- ما يمنعني من الحضور بشكل كلي اليوم هو.....

يمكن أن تساهم هذه المداخلات التي تبدو «بسيطة» في أن يشعر المشاركون/ات بأنهم/ن في مساحة تعليمية. وهناك تمرين آخر رائع يمكن استخدامه في مجموعة من 10 إلى 30 شخص يُسمى (Milling) ويمكن تعريفه على أنه نوع من التمارين الحركية الذي يفسح المجال أمام الأشخاص لملاحظة ما يجول بداخلهم/ن عن طريق تنقلهم/ن خلال الجلسة، وهو مقتبس من جونا مايسي (Joanna Macy)<sup>3</sup>.

لقد استخدمت هذا التمرين لـ:

- المساعدة في بناء علاقة أكثر متانة بين المشاركات
- تعميق التواصل بين المشاركات على الصعيد الشخصي، حتى بين تقابلن سابقاً وتعتقدن بأنهن يعرفن بعضهن البعض جيداً.
- المساعدة في دمج الأشخاص الجدد بشكل ودي ضمن المجموعة
- المبادرة لتنظيم اجتماع بين منظمين كانتا في حالة نزاع وتحتاجان إلى تبني منظور جديد لعلاقتهما «كأشخاص» لا كـ «أعداء» أو «خصوم»
- مساعدة المشاركين والمشاركات في إيجاد ما يعتزون به أو يقدرونه في موقف صعب.
- خلق مساحة/فرصة للتفكير في الأعراف الجدلية.
- مساعدة المشاركين والمشاركات على التعرف على معنى الإصغاء بدون مقاطعة وما يعنيه أن يتم الإصغاء إليهم/ن دون مقاطعة.

يُمكن لهذا التمرين أن يُساعد الأفراد أيضًا على أن تحرير المشاعر العالقة في أجسادهم (من غضب أو قهر أو كبت..)، خاصة في المجتمعات التي لا تستطيع فيها النساء أن تتحرك بأمان.

## تعليمات:

يتحرك المشاركون/ات في أنحاء الغرفة لإيجاد أشخاص للتحدث إليهم/ن، يقومون بذلك حوالي عشرة مرات مع أشخاص مختلفين/ات. عندما يتشكل الثنائي، يتحدث أحدهما لدقيقة واحدة حول موضوع ما تطرحه الميسرة، ثم ينتقل الحديث إلى الشخص الآخر. خلال تبادل الحديث ينبغي على الطرف الآخر الإصغاء فقط دون مقاطعة. (وقد برهن هذا التمرين إلى أي مدى لا يصغي الأشخاص إلى بعضهم البعض!!!). وبعد الانتهاء، ينتقل الطرفان للتحدث مع أشخاص آخرين.

في بداية التمرين، يتم تناول المواضيع التي يُعبّر فيها الأفراد عن تقديرهم (لأنفسهم أو للمنظمة، أو للمجموعة التي ينتمون إليها، أو لأي شيء مرتبط بالموضوع أو المحور الذي يتناوله الفرد).

ثم ينتقل الأشخاص إلى الأمور التي سيتكونها خلفهم ليكونوا حاضرين بالكامل في اللحظة؛

وفي وقت معيّن، يُستبدل الحديث الشفهي بلغة العيون؛

ومن ثم تصبح المواضيع متمحورة حول التحديات أو الدروس المستقاة وتنتهي بالأمال والتطلعات من الجلسة.

يمكنك الانتباه من أن جسدك على مسافة كافية للاستماع إلى الشخص دون التسبب في إزعاج من أي نوع. والتأكد من استعداد الشريك/ة في هذا التمرين للسؤال والإجابة بسؤالها بشكل مباشر «هل المكان والوقفة مناسبة لك؟ يمكنني أن أسألك السؤال؟».

## التعارف

يُطلب من المشاركات التجول في أرجاء القاعة، إيجاد شريك/ة للتحدث معه/ا. ويُفضّل أن يكون شخصًا لا يعرفه من قبل أو شخصًا لغت انتباههن.

يتناوب الشخصان على الحديث بدون مقاطعة، الأولى تتحدث والثانية تصغي. يجب تفادي بذل جهد كبير في العثور على الشخص الآخر، الأفضل أن يجري ذلك بصورة عشوائية، تمامًا كرمي النرد. يُوصى بالتفاعل مع أشخاص من منظمة أخرى و أشخاص لا تعرفونهن سابقاً.

يتم تقديم موضوع المحادثة وتحديد وقتا يتراوح بين 60 و90 ثانية تقريبًا. يتم بعدها إيقاف المحادثة وإعطاء الشخص الآخر فرصة للتحدث عن الموضوع نفسه.

يُكرّر التمرين نفسه على مدى 10 جولات.

يمكنك صياغة الأسئلة المحتملة لاستخدامها، وفقًا للموقف الذي تتعاملين/ين معه. هنا مثالان:

هذه هي المجموعة الأولى من الأسئلة التي استخدمتها لبدء تيسيري لجلسة بين منظمّتين كانتا في حالة نزاع:

### اذكري اسمك...

1. ما أفدّره في نفسي
2. ما أفدّره في منظمّتي
3. ما أفدّره في المنظمة الأخرى
4. الأمور التي يجب أن أتركها خلفي للحضور والمشاركة بشكل كليّ اليوم
5. ينظر الشخصان في المجموعة الثنائية إلى بعضهما البعض دون أن يتحدّثا، فيرويان قصتهما من خلال عيونهما فقط. يُطلب من كل ثنائي إدراك إيجابية أن الطرفين التزما ليكونا هنا، وكلاهما يؤمن بإنسانية الآخر.. (يجري هذا التمرين مرة واحدة فقط، إذ يؤدي طرفا الثنائي هذا التمرين في الوقت نفسه. وانطلاقًا من السؤال التالي، يتمّ تبادل أطراف الحديث من جديد وتبادل الشركاء والشريكات كما بالسابق).
6. التحديات الكامنة في العلاقة بين المنظمّتين
7. ما تعلمته عن نفسي من هذه العلاقة المليئة بالتحديات
8. ما تعلمته عن منظمّتي من هذه العلاقة المليئة بالتحديات

9. ما تعلمته عن المنظمة الأخرى من هذه العلاقة المليئة بالتحديات  
10. مشاركة الآمال لليوم/الاجتماع/الجلسة. تشكيل مجموعات ثنائية في البداية ومن ثم رباعية وبعدها مجموعات من ثمانية أفراد حتى يصبح لكل شخص مجموعتان.

أما المثال الثاني فهو الأسئلة التي استخدمتها خلال جلسة مع مجموعة من المشاركين الذين حضروا ورشة كتابة استمرت لثلاثة أيام مع «جنر آت وورك». وكان معظمهم قد شاركوا سابقًا في تدريب لمدة أطول لـ «جنر آت وورك» ولم يلتقوا بعدها لمدة عام على الأقل.

1. ما أقدّره في نفسي بعد المشاركة في المشروع التغييري لـ «جنر آت وورك»..
2. ما أقدّره في قدراتي الإبداعية..
3. ما أقدّره في في الكتابة ..
4. ما أقدّره في قدرتي على المشاركة في ورشة الكتابة هذه ..
5. ما يجب أن أتركه خلفي للمشاركة بشكل كلي في ورشة العمل هذه..
6. رواية قصصك بالعيون فقط.
7. ما الذي يشكل تحديًا لك في مجال الكتابة؟
8. ما تعلمته عن علاقتي بالكتابة أثناء ورشة العمل..
9. ما تعلمته عن قدرتي على التعبير عن نفسي أثناء ورشة العمل..
10. الآمال/التوقعات من هذا الاجتماع - لماذا تريد تعزيز كتابتك، وما هي مخاوفك؟
11. الاجتماع في مجموعات مكوّنة من 4 أشخاص ثم 8 أشخاص وتدوين ملخص عن النتائج للجلسة العامة

بعد ذلك، يمكنك تقديم نظرة موجزة عن تجربتك في هذا التمرين. كما يمكنك معرفة رغبات المجموعة واختيار شخص واحد من المجموعتين المتبقيتين لتلخيص الرغبات من مجموعتهما.

**قالت إحدى المزارعات بعد مشاركتها في هذا التمرين:** «تمرين النظر في العيون كان صعبًا، وأدركت أن هناك الكثير من القوة وراءه. فالمشرفون/ات على المزرعة ينظرون/ن في عيوننا، وأدركت أنني بحاجة إلى المواجهة من خلال النظر في عيونهم/ن. إذا نظرت إليهم/ن في أعينهم/ن، أريهم/ن جديتي عندما أتحدث».

## سرد القصص

إتاحة الفرص للمشاركات لسرد قصصهن حول مواضيع أو تجارب محددة يمكنهن من التفكير فيها واستخلاص الدروس أو الأنماط التي ينتهجنها منها، ويمكنهن من الشعور بالقبول وتفهم ما يجول في داخلهن وبأن أصواتهن مسموعة ومهمة. إضافة إلى ذلك، من المجدي إتاحة المجال لمشاركة القصص الخاصة، وعدم اقتصار التمارين على عمل مجموعات.

يمكن سرّ تيسير الجلسات باتباع أسلوب يجعل كل شخص حاضرًا بشكل كامل، و في إيجاد التوازن بين الفرد وديناميات المجموعة.

مشاركة القصص الشخصية تتطلب الثقة والشعور بالأمان،  
يجب التأكد من بناء هذه الثقة والتواصل ضمن المجموعة،  
وكذلك تأمين العناصر اللازمة للشعور بالأمان بحسب سياق/م الاجتماع والسياسي.

## تمارين العقل والجسد

في حال كنت تُيسّر جلسة لمجموعة من المشاركين/ات ولا تشعر بارتياح حيال استخدام تمارين العقل والجسد، يمكنك الطلب من أحد أفراد المجموعة التطوع لتولي هذه المهمة، على أن يتمتع بخبرة في ذلك وأن يكون من محبي هذا النوع من التمارين. وذلك ينزع الطابع الإلزامي عن هذه التمارين، ويفسح بدلاً من ذلك المجال أمام الأشخاص للمشاركة، إضافة لخلق مساحة حرية للأشخاص الذين/اللواتي لا يرغبون/ن في المشاركة. وغالبًا ما تنشأ لدى أولئك الأشخاص الذين يختارون عدم المشاركة، رغبة في المشاركة بعد رؤيتهم لزملائهم وزميلاتهم وهم يستفيدون، ما يثير بالتالي فضولهم ورغبتهم.

## الفصل الأول

تنطبق معظم النصائح والأفكار المذكورة أعلاه بشكل كبير على التمارين الواردة في الفصل الأول والملحق. يُركّز الفصل الأول بشكل أساسي على بناء وعي أكبر وفهم أعمق للذات وكيف يصيغ ماضينا وتجاربنا أسلوب قيادتنا أو تفاعلنا مع قيادة الآخرين/ات. لذا، ستكون جميع الاقتراحات المذكورة أعلاه تقريبًا مفيدة في التحضير للفصل الأول. وبشكل خاص، ننصح بالتركيز على الأمور التالية:

- تمارين الوعي الذاتي (الملحق، القسم 6)
- تمارين العقل والجسد لإخراج الأشخاص من «الحيز الذهني» كي ينغمسوا أكثر في المشاعر والأحاسيس الجسدية
- خطط للعمل على الذات على المستويين الفردي والتنظيمي

## الفصل الثاني

يعتبر هذا الفصل بسيطاً نوعاً ما ويركّز بشكل كبير على المنظمة، لذا من المفترض ألا يتضمّن مشاكل كثيرة، إلا أن تحديد الفجوات بين الرؤية الحالية للمنظمة وتلك المنشودة وبين مهمتها الحالية وتلك المأمولة، قد يُطلق العنان لبعض المشاعر والطاقات السلبية. من هنا، يجب على الميسرات أن تكن على استعداد للتعامل معها. يمكنك استخدام التمارين الواردة في الملحق للتعامل مع مثل هذه المواقف وحلّها.

قد يثير التمرين الأول، المُتمحور حول بناء «المشهد الأشمل» أو الرؤية للمنظمة، بعض الأفكار المتضاربة في بعض العناصر الرئيسية للرؤية. يجب التعامل مع هذه الأمور من خلال مداخلات عن الإصغاء العميق، والانتقال إلى مستوى المشاعر لفهم مصدر التوتر وأساليب بناء التوافق وتحقيقه.

أما بالنسبة للتمرينين 2 و3، فقد يولدان ردود فعل دفاعية لدى من يتولّى مهامًا قيادية رسمية، فقد يشعرون بأن رؤيتهم السابقة لمهمة المنظمة يتمّ دحضها أو أنها قاصرة، أو بأن تحليل القدرات الميدانية للفريق يتجاوز قدرة المنظمة على الاستجابة، في الوقت الذي يُتوقع منها الاستجابة. وفي حال ترتّب على ذلك سلوكيات سلبية أو دفاعية، يتعين على الميسرة التعامل مع هذه المواقف باستخدام التقنيات الموجودة في الملحق أو أساليبها الخاصة التي تمت تجربتها واختبارها.



## الفصل الثالث

من المتوقع أن يكون هناك نوع من الالتباس حول القيم والمبادئ، لذا يجب على الميسرات أن تَكُن واثقات وواضحات تمامًا في تفسيرهن للفرق بين الاثنتين. ربما تقتضي الحاجة تكرار توضيح هذا الفرق، لاحقاً، يصبح الأهم التركيز على أهداف التمرين بدلاً من المصطلحات ودلالاتها. الفكرة هي توضيح المُثل العليا للمنظمة، وما ترغب في تحقيقه داخلياً كخطوة تجاه تحقيقه في المجتمعات التي تعمل معها أو في العالم بشكل عام.

كذلك من المتوقع وجود درجات مختلفة من العداء الضمني أو عدم الارتياح لمفهوم النسوية نفسه، وظهور بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة والصور النمطية حول السمات السلبية للنسوية والنسويات.

مجددًا، من الضروري أن يشعر الميسرون أنفسهم بالارتياح والوضوح تجاه النسوية. إذا لم يكن الأمر كذلك، قد يكون من المفيد السعي لتحقيق هذا الوضوح قبل تيسير جلسات للمنظمات بشأن استخدام هذا الدليل.

قد ترغب في قراءة قسم «ما هي النسوية؟» في كتاب رابطة حقوق السيدات في التنمية (AWID) بعنوان «تغيير عالمهن: مفاهيم وممارسات حركات نسوية» (الطبعة الثانية) (Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements) المتوفر على الرابط التالي:

<https://www.awid.org/publications/changing-their-world-concepts-and-practices-womens-movements>

يوضح هذا المصدر بأقسامه المختلفة ماهي النسوية في السياق الحالي ومبادئ النسوية في الوحدة نفسها.

يمكنك القراءة عن النسوية باللغة العربية على **ويكي الجندر** وهو نتاج جهد جماعي لتوثيق المفردات النسوية باللغة العربية، في الموقع أيضاً صفحة خاصة بالمصطلحات.

ويُرجَّح أيضاً أن يحمل التمرين الثاني في طياته الكثير من التوتر والانفعالات السلبية، خصوصاً في سياق المنظمات التي تكون فيها الأجواء بعيدة كل البعد عن المثالية، حيث لا يحب الأشخاص العمل!

يتعيّن على الميسرين/ات ضمان ألا تتحول هذه الوحدة إلى جولة إلقاء لوم يتبادل فيها المشاركون/ات الاتهامات. يميل الأفراد إلى نزعة «الكمال» بشكل خاص في المنظمات النسائية، مما يؤدي إلى رفض النظر بوضوح إلى النواحي غير المثالية، ويسبب بالتالي الكثير من الصراعات والصدمات غير الضرورية. لذلك، من المهم جداً أن يمنح الميسرون المشاركين/ات (والقادة الرسميين/ات) «إذنًا» بقبول حالة عدم الكمال في ظل العمل، في سبيل تحقيق الهدف المثالي.

قد يخلق هذا التمرين تحديات أيضاً في سياق المنظمات الكبيرة و«المختلطة». شاركت ميشال مثلاً من تجربة عملها مع النقابات في جنوب إفريقيا، إذ وجدت أن بعض النسويات في النقابة قد واجهن صعوبة في التعامل مع التعقيدات البيروقراطية، على الرغم من بذلهن لقصارى جهدهن. وهنا يظهر التحدي الإضافي أمام الميسرين/ات في العمل على المبادئ والقيم في المنظمات الكبرى، فضلاً عن تلك القيم القديمة التي تحوّلت لـ «ثقافة عميقة» (أي مجموعة القيم والمبادئ والأهداف لمنظمة ما) مترسخة لدرجة تجعل من الصعب على أعضائها التساؤل حتى عن القيم التشغيلية.

مجددًا، نقترح عليك التركيز على بناء حيز آمن تنظر من خلاله المجموعة إلى الأمور التي يجب تغييرها من منظور بناء بدلاً من التركيز على الشوائب أو الأشياء غير القابلة للإصلاح. قد يحتاج القادة الأفراد، خاصة اللواتي يشغلن مناصب رسمية ذات نفوذ، إلى الدعم في جلسات فردية قبل التمرين وبعده، لضمان عدم تصديهن للأراء المغايرة بشكل دفاعي أو إنهاء الجلسة تمامًا، في حالة شعورهن بأن هناك تهجماً على مواقفهن.

## الفصل الرابع

عادةً ما يثير تاريخ الأفراد الشخصي مع السلطة والتمارين حول الثقافة العميقة انفعالات قوية. راقب/ي الديناميات التي قد تؤثر سلبًا على الجلسة، وعندما تقتضي الضرورة، أوقف/ي الجلسة وانتقل/ي لتمارين من المُلحق. يمكن الطلب من المشاركين/ات أداء التمارين التنفسية، أو تقنية الحرية النفسية، أو الصراخ بما يشبه زئير الأسد، أو تمرين مسك الإصبع. وقد يكون من المجدي أحيانًا، لا سيما في حالات التوتر الشديد، إيقاف الجلسة لبعض الوقت ومنح المشاركين/ات دقيقتين إلى ثلاث دقائق للكتابة الحرة (أي الكتابة بدون أي نوع من التقييد/الرقابة الذاتية) حول مشاعرهم/ن، لمساعدتهم/ن على استعادة تواصلهم/ن مع ذاتهم/ن وتغيير مجرى الديناميات الصعبة.

كونوا على دراية بصورة خاصة بكيفية انتقاد الثقافة العميقة وشددوا على فكرة «النظرة اللطيفة» و«الاستماع العميق/الإصغاء». يجب على المشاركين أن ينتبهوا إلى نبرة مشاركة الأفكار. يمكنك إعطاء هذا «التحذير» أو توجيهه كتذكير قبل أن تبدأ الفرق الصغيرة في تدوين انتقاداتها. كما ينبغي تذكير الأشخاص بأنهم/ قد يشعرون بالدفاعية أو يرغبون في توجيه الاتهامات للآخرين، لكن الهدف من التمرين هو أن نضع مرآة أمامنا لنرى فيها أنفسنا بطريقة مختلفة، وهذا يتطلب مستوى عاليًا من النضج. فالفكرة هنا هي أن نخوض التحديات لكن بشكل لطيف.

إحدى الطرق التي أثبتت نجاحها بالنسبة للبعض هي تعميم بعض جوانب النقد للثقافة العميقة التي تطفو. على سبيل المثال، التأكيد على أن العديد من العناصر والديناميات السلبية في ثقافتهم العميقة ليست فريدة أو خاصة بمنظمتهم؛ إذ تواجه معظم المنظمات هذه العراقيل أو أن معظم المنظمات النسوية تواجه أنواعًا معينة من العراقيل المرتبطة بالثقافة العميقة المتجذرة في تاريخ المنظمة.

يساعد ذلك على تركيز النقد في إطار «مشاركة حقيقية» بدلاً من تبادل التهم أو إلقاء اللوم هنا وهناك، مما يقلل مستويات التوتر والشعور بالفشل الذي قد ينشأ. يجب التأكيد على أن تجاهل هذه المشاكل ليس حلاً، حتى ولو بدت الحلول المقترحة مؤلمة أو صعبة للغاية. ينبغي اتباع الجدول الزمني والفترات المقترحة بين أجزاء التمرين لأنها تُساعد في تقليل السلبية التي قد تعرقل تحقيق هدف التمرين.

مما لا شك فيه أن التعامل مع تمارين الثقافة العميقة ومساعدة المجموعة على تحديد حلول ببناءة يتطلب مهارات تيسير عالية من جانب شخص خارجي موضوعي، لكنه في الوقت نفسه مهتمّ بالموضوع. وعلى الرغم من أن أوجه التحدي والصعوبة في طيات هذه التمارين، إلا أنها تستحق العناء.

# الفصل الأول: القيادة النسوية التغييرية والذات



# الفصل الأول: القيادة النسوية التغييرية والذات

نستهلّ هذا الفصل بمحاولة تعريف وتوضيح المفهوم الأساسي الذي يكمن في جوهر هذا الدليل وهو القيادة النسوية التغييرية والأفكار المُكوّنة لها وهي النسوية والقيادة النسوية وطبيعة التغيير. من المهمّ أن نفهم مبدأ القيادة النسوية التغييرية، وأن نفهم سبب هذه الأهمية. ما الفارق بين القيادة النسوية التغييرية وأي نوع آخر من القيادة؟ وبما أننا نتطرّق إلى القيادة النسوية، فما هي النسوية اليوم وماذا تمثل؟

النسوية			
الممارسات اليومية	الإطار التحليلي	استراتيجية التغيير الاجتماعي	الأيدولوجية

## ما هي النسوية؟

لأن النسوية هي المفهوم الأساسي في فكرة القيادة النسوية التغييرية، دعونا نبدأ بتعريفها وفهم ما تعنيه. ولا بد من فهم النسوية اليوم بشكل مختلف قليلاً عما كانت عليه في الماضي، عندما كانت بمثابة أيديولوجية تدعو إلى المساواة بين الرجال والنساء.

فمنظراً لتطورها على مدى السنوات الـ50 الماضية، نفضّل تعريف النسوية بأنها «أيديولوجية، وإطار تحليلي، وإطار استراتيجي»<sup>4</sup>. وهذا يعني أن أيديولوجية المساواة، وهي محورية في النسوية، أدت إلى إنشاء إطار لتحليل السلطة في المجتمع. كما أدت أيضاً إلى تطوير استراتيجيات للتغيير الاجتماعي تأخذ في الاعتبار تغيير موازين القوى- خاصة الجندرية- في جميع عمليات التغيير الاجتماعي. لنلق نظرة على مكونات التعريف المختلفة للنسوية:

- **كأيديولوجية**، لا تمثّل النسوية في سياقنا الحالي المساواة الجندرية فقط، بل تشمل تغيير جميع العلاقات الاجتماعية القائمة على أساس القوة والتي تقمع أو تستغل أو تهتمش أية مجموعة من الأشخاص على أساس الجندر أو العمر أو التوجه الجنسية أو القدرات أو الأعراق أو الأديان أو الجنسيات أو المواقع أو الفئات أو الطبقات الاجتماعية أو الأصل الإثني. كما أنها تسلّم بطبيعة التداخل والتقاطع الذي يحصل بين هويات الأشخاص ومواقعهم/ن الاجتماعية وحقيقة أننا نتعرض للتمييز أو الاستبعاد أو القمع بطرق تداخلية/تقاطعية ومتزامنة. وبالتالي، فإن النسوية لم تعد تسعى إلى تحقيق ذلك التكافؤ البسيط بين الجنسين وإنما تسعى إلى تغيير أعمق يقبل التعددية في الهويات الجندرية/الجنسية ويخلق مساواة جندرية في نظام اجتماعي جديد تمامًا- نظامٌ يعيش في ظلّه الأشخاص بشكل فردي وجماعي في مجتمعات

4 هذا القسم مقتبس بأكمله من الطبعة الثانية لوثيقة رابطة حقوق السيدات في التنمية (AWID) Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements، بقلم سريلاتا باتليوالا، آب/أغسطس 2011، متوفر على الرابط:

<http://www.awid.org/Library/Change-ing-their-World-Concepts-and-practices-of-women-s-movements-2nd-Edition>

قائمة على المساواة الاجتماعية والاقتصادية متمتعين/ات بجميع حقوقهم/ن الإنسانية، متحررين/ات من التمييز والعنف والصراع والعسكرة، حيث يسود التناغم والانسجام مع العالم. والأهم من ذلك، تربط النسوية دائماً بين الجانب الشخصي والسياسي، فالقضايا التي كانت تُعتبر في السابق «خاصة» كالجنسانية والتقسيم الجندي للعمل في المنزل وفي مكان العمل، والعنف الأسري أو العلاقات المسيئة هي في الواقع قضايا سياسية وتقع مسؤولية تغييرها على عاتق المجتمع بشكل عام لا على الفرد. وقد أكدت النسوية أيضاً على أهمية تطبيق هذه القيم والمعتقدات وممارستها في حياة الفرد، وعلى محاولة عيش التغيير الذي نسعى إليه في العالم بأسره.

• **إطار تحليلي:** جسدت النسوية تغييرات في مفهومَي الأبوية (النظام الاجتماعي لحقوق الذكور وامتيازاتهم) والجندر (موازن القوى المنشأة اجتماعياً بين الرجال والنساء والهويات الجندرية الأخرى). وقد طوّرت مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية لتوضيح أوجه التفاوت في موازين القوى بين الرجال والنساء في مختلف المؤسسات والهياكل الاجتماعية (على سبيل المثال، التوزيع الجندي للأعباء المنزلية والأنشطة الاقتصادية، والتحكم في جنسانية المرأة وحياتها الإنجابية، وما إلى ذلك). وقد طوّرت باحثات نسويات أيضاً أطر عمل جديدة بشكل جذري لفهم وتحليل كيفية تشابك أشكال متعددة من التمييز والإقصاء معاً في حياة الأفراد، بدلاً من النظر إليها بشكل تدريجي (مثل مفاهيم التقاطعية<sup>5</sup> والإقصاء الاجتماعي). تتبنى النسوية اليوم مفاهيم جديدة للجندر والهويات الجندرية تتجاوز التصور الاجتماعي التقليدي لفكرة وجود جنسين فقط، وذلك بفضل عمل العلماء والناشطات الكويريات وحقل الدراسات الجديد لمجتمع الميم<sup>6</sup>.

• **كاستراتيجية للتغيير الاجتماعي،** تعطي النسوية الأولوية لتمكين النساء والأنواع الجندرية الأخرى المهمشة، وتغيير علاقات القوة وتعزيز المساواة بينها في جميع الجهود التغييرية. ترى النسوية أن أي تغيير لا يعزّز من مكانة النساء وحقوقهن لا يُعتبر تغييراً حقيقياً على الإطلاق. على سبيل المثال، لا يمكن اعتبار التدخلات الاقتصادية التي تزيد من دخل الأسرة بدون منح النساء حصة أكبر من هذا الدخل أو تغيير التقسيم الجندي للعمل في تحقيق هذا الدخل كاستراتيجية نسوية؛ كذلك الأمر بالنسبة للتحسينات في الرعاية الصحية التي لا تعالج العقبان الخاصة التي قد تمنع النساء من الوصول إلى هذه الرعاية. بالتالي، تنظر النسوية إلى جميع الجهود والتدخلات التغييرية من خلال «منظور الجندر»، لترى إذا كانت معالجة مسألة المساواة الجندرية وحقوق النساء وتعزيزها تتم بشكل واعٍ من خلال عملية التغيير.

• **في الحياة اليومية،** تتعلق الممارسة النسوية بتطبيق السلطة/القوة في الحياة اليومية، مع التركيز الخاص على كيفية استخدامنا للسلطة وكيفية الاستجابة لاستخدام الأشخاص الآخرين/ات لسلطتهم/ن في تفاعلات الحياة اليومية والعلاقات. وينطبق ذلك على علاقاتنا الشخصية وعلاقات العمل التي نشارك في إنشائها في المنظمات والحركات، فانتقاد سوء استخدام الآخرين للسلطة ليس كافياً، ينبغي أن نلتزم بالعمل نحو إنشاء علاقات وثقافات وأجواء تنظيمية شاملة لا تُعيد إنتاج ما نحاول تحدّيه في العالم الخارجي. علينا أيضاً أن نتخطى الانقسام الثنائي بين الذكور والإناث في المعتقدات أو التفكير النسوي التقليدي، من أجل تغيير الحط التاريخي من قيمة الأشخاص الذين كانوا/كنّ عرضة للتهميش بسبب العلاقات الاجتماعية القمعية أو الاستغلالية في ثقافات كثيرة حول العالم - مثل الأشخاص ذوي/ات الإعاقة أو ذوي/ات التوجهات الجنسية المختلفة أو مَنْ ينتمون/ينتمين إلى جماعات إثنية معينة أو يتعرضون/ن للتمييز أو للوصم بسبب مهنتهم/ن. كما يتوجب علينا العمل نحو ضمان «شعور» النساء (والرجال) المختلفين الذين نتعامل معهم في حياتنا اليومية، بالانتماء والتقدير والاعتراف وعدم تعرضهم للإساءة، وأن يكونوا قادرين على التفاعل معنا بطريقة منفتحة بدلاً من أن يتخذ التفاعل طابعاً دفاعياً

5 أقرأ "استكشاف الهامش: التقاطعية، سياسات الهوية والعنف ضد النساء الملونات" باللغة العربية هنا. ترجمت إلى اللغة العربية بواسطة مجموعة اختيار النسوية الأفريقية.

Kimberlie Crenshaw, "Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color", Stanford Law Review, Vol. 43, pp. 1241 - 1299, July 1991.

6 كهذا العمل:

Judith Butler, 1990, "Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity", London, Routledge; and 2004, "Undoing Gender", London, Routledge; and of Carole S. Vance, "Social Construction Theory: Problems in the History of Sexuality" from A. van Kooten Nierkerk and T. Van Der Meer (eds.), Homosexuality, Which Homosexuality? (Amsterdam: An Dekker, 1989) pp. 13-34

أو محدودًا. بمعنى آخر، يجب علينا أن نولي اهتمامًا كبيرًا للعالم الذي نبنيه في حياتنا اليومية بقدر الاهتمام الذي نوليه للعالم الذي ننتقده.

## ما هي القيادة النسوية التغييرية؟

تُعرّف القيادة النسوية التغييرية بحسب الورقة المفاهيمية حول القيادة النسوية كالتالي:

«نساء يتبنين منظورًا نسويًا ورؤية للعدالة الاجتماعية، يغيّرن أنفسهنّ بشكل فردي وجماعي لاستخدام قوّتهن ومواردهن ومهارتهن في هياكل وعمليات شاملة وغير قمعية بهدف تعبئة الآخرين - وخاصة النساء الأخريات - حول أجندة مشتركة للتغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي من أجل المساواة و تفعيل حقوق الإنسان للجميع».

توضح الباحثة النسوية تريسي بارتون (Tracy Barton) ما يميّز القيادة النسوية عن أنواع القيادة الأخرى فيما يلي:

«القيادة من منظور نسوي هي قيادة مُطلعة نتيجة قوة العدسة النسوية، التي تمكّن القائدة النسوية من تحديد أوجه الظلم والقمع، وتلهمها لتيسير عملية تطوير مجتمعات أكثر شمولية... تشكل دوافع العدالة والإنصاف والمساواة محفّزًا للقائدات النسويات اللواتي يسعّين إلى منح الأولوية لقضايا الجندر والعرق والطبقة الاجتماعية والتوجه الجنسي والقدرة... تشمل العناصر الخاصة بالقيادة النسوية... التركيز على قضايا العدالة الاجتماعية على المستوى الفردي/المصغر والمجمعي/الكلّي، ورغبة في تسليط الضوء على الأصوات المهمشة وإشراكها في الحوار، والاستعداد لخوض المخاطر في سبيل السعي لتنفيذ أجندة تغييرية.<sup>7</sup>»

وفي الختام، يُتمم دليل أدميرا (Admira Toolkit) هذه التعريفات، إذ يُركّز على أهمية «الهيكل النفسية» والذات:

«[تتجه] القيادة النسوية نحو ترتيب مختلف للنظام البشري من خلال إعادة توزيع السلطة والمسؤوليات. [وهي تسعى لـ] محاربة أوجه التفاوت الاجتماعي، وتغيير الهياكل الاقتصادية والاجتماعية، بدايةً من تغيير الهياكل النفسية.... [نحن] نعرّف القيادة النسوية على أنها القيادة التي تتماشى مع المبادئ النسوية<sup>8</sup>».

تشدّد كل هذه التعريفات على أن القيادة النسوية التغييرية تجسّد الأبعاد الأربعة للنسوية: الأيديولوجية، والإطار التحليلي، والتغيير الاجتماعي، والممارسات اليومية. وهي تشمل عمليات توجيهية تسعى إلى تحقيق تغييرات جذرية في توزيع السلطة والامتيازات في المجتمع، خاصة تلك التي تنبع من هوية الفرد الجندرية. وتتعترف بأشكال مختلفة للسلطة - المرئية والمخفية وغير المرئية، ومصادر السلطة الخارجية وتلك الداخلية، فضلًا عن التعبيرات المختلفة للسلطة (راجعوا الورقة المفاهيمية، ص. 14-28). يتم تحديد هذه التغييرات في السلطة والامتيازات باستخدام الأدوات النسوية لمساعدتنا على تحليل وتحدي طبيعة موازين القوى والهياكل الأبوية وغيرها، إضافة للهياكل والمعايير التي تركز التمييز والإقصاء في سياق محدد. ينبع هذا التحليل من أيديولوجية تعترف بكيفية استيعاب النساء (بما في ذلك قائدات التغيير الاجتماعي!) للقمع والمعايير المجتمعية الكامنة فيهنّ، وللقمع الداخلي، الذي تغلغل فيهنّ، والذي غالبًا ما يتجلى في استخدام ما يسميه ستيفن فاينمان (Steven Wineman) بـ «السلطة الخاضعة» (ممارسات قوة مبنية على عقلية الضحية والتي تقوّض بشكل غير مباشر

7 Tracy Barton, "Feminist Leadership: Building Nurturing Academic Communities", in Advancing Women's Leadership Online Journal, Vol.21, Fall 2006

8 Admira, (no date), Section 8, Management & Leadership: Feminist Leadership, available at: [http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en\\_read\\_management\\_leadership\\_8.htm](http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read_management_leadership_8.htm)

العمليات والهيكل الرسمية وتدمرها<sup>9</sup>.

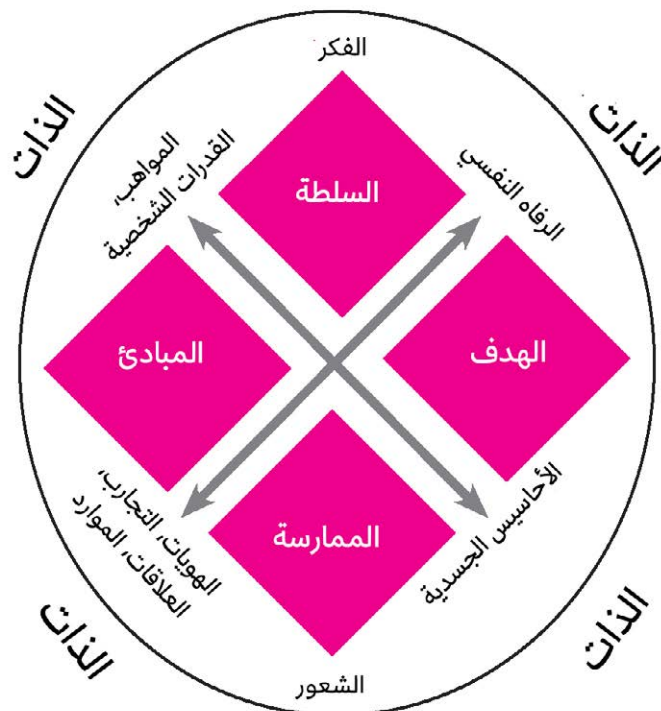
إذًا، فإن القيادة النسوية التغييرية لا تقتصر فقط على الجهود المبذولة مع الأخريات أو من أجلهن، ولكن تتعلق أيضًا بما نغيّره في أنفسنا لنعكس التغيير الذي نسعى إلى تحقيقه في العالم ونعيشه.

وتتجاوز القيادة النسوية التغييرية التحليلات والاستراتيجيات لتصل إلى الممارسات اليومية، وبسبب هذه الطبيعة «اليومية»، نحتاج إلى التركيز على طرق تفكيرنا وشعورنا وأحاسيسنا الجسدية. وهذا يعني وجوب أن تتمتع بمستوى عالٍ من الوعي الذاتي بما يحدث داخلنا، وليس فقط بما يحدث في المنظمة أو مع الأشخاص خارجها. سيقدم القسم التالي المتمحور حول الجانب الشخصي والسياسي شرحًا تفصيليًا لهذا الموضوع.

في الختام، وكما توضح الورقة المفاهيمية، ليست القيادة حكرًا على من تتولى منصبًا رسميًا للسلطة في منظمة ما، كالرئيسة أو المديرية، ولكنها تكمن في كل واحدة منا، بغض النظر عن مكانتنا في المنظمة أو الحركة. تعترف القيادة النسوية التغييرية بالقدرات القيادية الموجودة داخل كل فرد خلال عملية التغيير؛ فالقيادة تتطلب التزامًا بالتغيير الأكبر وتحمل المسؤولية عنه والمساهمة فيه، كل منا على طريقتها الخاصة، بغض النظر عن دورنا أو موقعنا أو سلطتنا أو مكانتنا في المنظمة.

## كل ما هو شخصي هو سياسي - القيادة النسوية التغييرية والذات<sup>10</sup>

نتطرق هنا إلى أهمية وتأثير الذات. تُظهر الصورة 1.1 أدناه الأبعاد الأربعة للقيادة التي تنطلق كلها من الذات. لذا، من المستحيل تخيل قيادة نسوية تغييرية لا تُعنى بالذات على مستويات عدة.



الرسم 1.1: الأبعاد الأربعة للقيادة

9 متاحة مجاناً على موقع:

Wineman, Steven, 2003: Power-Under. Trauma and Nonviolent Social Change, [www.TraumaAndNonviolence.com](http://www.TraumaAndNonviolence.com)

10 نود أن نعرب عن شكرنا لعالمة النفس النسوية لويز مينا (Louise Mina) لتقديمها المساعدة في هذا القسم.

## لكن في الواقع، ما هي «الذات»؟ وكيف يمكننا فهمها؟

تتكون الذات من مجموعة من العناصر وهي: التفكير والشعور والأحاسيس الجسدية؛ تتفاعل هذه العناصر فيما بينها بأسلوب متفرد لدى كل شخص. ويحتاج أي عمل تغييرى إلى التركيز على جميع هذه العناصر.

إنّ طريقة تفاعل الذات والطريقة التي تتأثر بها بالعالم تتسم بالتعقيد. فمماضينا، وتجاربنا، وهوياتنا الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، ومواهبنا، وقدراتنا، وسمات شخصيتنا، واستقرارنا النفسي، ورأس مالنا الاجتماعي الشخصي (المعارف، والشبكات، والدعم)، ما هي إلا بعض العناصر التي نشترك معها لنترك أثرنا في العالم الذي نعيش فيه ونتفاعل معه.

في الوقت نفسه، تنشأ هذه العناصر وتتأثر بالعالم الذي نعيش فيه وبموازين القوى المتناقضة المتعلقة بالعائلة والجنس والعرق والطبقة والانقسامات الثقافية. تنتقل باستمرار بين مراكز القوة المختلفة، مما يخلق شعوراً بالذات داخل هذا السياق المتغير. كما ندرك أنّ الجماعات والمنظمات والحركات والمجتمعات جميعها تتكوّن من أفراد، وأن أي تغيير جذري حقيقي يجب أن يحدث تغييراً على صعيديّ كل من الفرد والنظام (ما هو جماعي).

إن أكثر الطرق نفعاً لفهم الذات هي أن ننظر إليها كما لو أنها لا تتسم بالثبات ولا بالجمود. حتى عندما تتشبّث بإصرار بمعتقد أو نشعر بأننا أسرى شعور ما، من المجدي أن نرى ذلك كما لو أنه قطعة من «الجليد» تعيق مجرى مياه متدفقة. لأن ذاتنا مرنة للغاية، وليست جامدة بطبيعتها، فهي تدفعنا إلى الأمام نحو التغيير، بدلاً من البقاء بحالة من الثبات. وهذه القوة الكامنة داخل الذات، والتحرك السلس نحو التغيير، هو مصدر قوتنا الكبيرة، وقدرتنا على التحرك من أجل تحقيق التغيير. بالتالي، يوفّر التركيز على تغيير الذات قاعدة أساسية ثابتة للتغيير في المجتمع عموماً. كقائدات نسويات معنيات بتغيير أوجه التفاوت في القوة، ندرك أنه علينا أن نستثمر في عمل تغييرى داخل أنفسنا، إذ أننا نمثل أدوات سلطة في منظماتنا وحركاتنا الخاصة.

يسمح لنا هذا العمل التغييرى بتقديم نموذج مختلف للتعامل مع موازين القوى القائمة داخل جماعاتنا/منظماتنا. كقائدات نسويات يشغلن مواقع سلطة رسمية<sup>11</sup>، من المهم أن نفعل ذلك بوعي. وكى نمارس القيادة بشكل مختلف، علينا فهم أنفسنا من منظورات جديدة، لا بل الشعور بالتغيير، والأهم من ذلك، التصرف بشكل مختلف؛ فيجب أن تكون ممارساتنا اليومية للسلطة أوسع، وقادرة على استيعاب التنوع، وأن تفتح آفاقاً لنوع جديد من الاستماع. وإذا لم نفعل ذلك، قد نجرف إلى أشكال سابقة من القيادة والسيطرة الممارسة من الأعلى إلى الأسفل بدلاً من التوسع في أشكال جديدة. لذا، تساهم ممارساتنا اليومية للسلطة في تشكيل ثقافة منظماتنا وحركاتنا وبنيتها العميقة<sup>12</sup>.

هناك سبب آخر للتركيز على الذات، وهو أن العديد من النساء والمنظمات النسوية غالباً ما يعملن فيما يُمكن تسميته «بالخطوط الأمامية». إذ تنخرط منظماتنا بحالات تكون فيها الظروف عنيفة أو مُسيئة، ما قد يجعلنا أو الأشخاص الذين نعمل معهم نشعر بالغضب أو العجز أو اليأس. ومن الممكن أن تُضطر اللواتي تتعاملن مع أي نوع من أنواع العنف الجندي بشكل خاص، إلى التعامل مع ناجين/ات من أنواع مختلفة من الصدمات - جسدية كانت أو عاطفية. علاوة على ذلك، إنّ مجرد العيش في عالم تحكمه ممارسات تراتبية وتمييزية وإقصائية يمكن أن يولّد مشاعر عميقة من الغضب ورغبة في الانتقام أو في التحكم في الآخرين/ات. في كثير من الأحيان، تكون ردود أفعالنا غير واعية، وقد نجد أنفسنا نتصرف بطرق نتمنى أحياناً لو لم نعتدها.

كما يمكن لسياقات وبيئات عملنا أن تكون مرهقة للغاية وأن تؤدي إلى سوء المزاج أو الإتهاك الوظيفي أو الإرهاق أو المرض بما فيها من الصراع المستمر من أجل الحصول على التمويل، وعمليات تبديل وتغيير الموظفين/ات، والعداء من مختلف

11 يمكن أن تشمل هذه المناصب منسقين/ات، مديرين/ات، رؤساء/ات تنفيذيين/ات، وكذلك قادة برامج، ومديرين/ات، أو ميسرين/ات ميدانيين/ات، أو أي منصب يمنحنا الوصول إلى السلطة الهيكلية بسبب الموقع الذي نشغله مقارنةً بالأشخاص الآخرين/ات الذين تتعامل معهم/ن.

12 راجعوا/ن:



الجهات لجهودنا، والمناخ السياسي القمعي، وغيرها. نتيجة لذلك، قد يكون من الصعب أحياناً أن نحول نموذج السلوك الذي سيحول حلمنا بالعيش في عالم أقل عنفاً، وأكثر احتراماً، وأكثر شمولاً، وأقل استبداداً، إلى واقع.

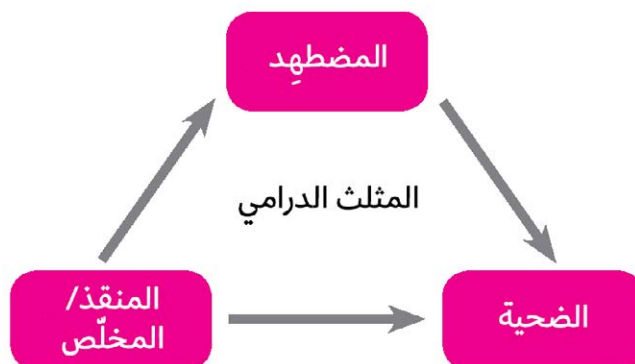
هل هناك طريقة أخرى؟ هل يمكن للقادة أنفسهم أن يتعلموا التحكم بردود أفعالهم وأن يكونوا أقل انفعالاً ويخلقوا ثقافات تنظيمية تدعم شعوراً أكبر بالرفاه النفسي بين الموظفين/ات والفئات المعنية؟ كيف يمكننا تطوير نهج يمكنه أن يمثل نموذجاً للقيم والممارسات التواصلية والتفاعلية التي نتمنى رؤيتها في علاقاتنا بالمجتمعات الأوسع؟

جرت مناقشة مختلف مجالات السلطة ومظاهرها بالتفصيل، بما في ذلك «السلطة الخاضعة» في الورقة المفاهيمية الخاصة بالقيادة النسوية، وتم استعراض العلاقات بين هذه المظاهر وتجاربنها كنساء. بالمثل، لقد أدرجنا في الملحق تمارين يمكن أن تساعدنا في تحقيق درجة أعلى من الوعي الذاتي. يتمحور أحد هذه التمارين، «أنا بخير، أنت بخير» - الرسم 1.2 أدناه - حول دور مواقفنا النفسية الأساسية في كيفية ارتباطنا بالسلطة وبالآخرين/ات في مختلف سياقات حياتنا - عائلتنا، عملنا، دوائر علاقاتنا الأخرى. بالنظر إلى مدى شيوع تبنيها - كنساء - موقف «أنا لست بخير»، من المفيد التحقيق في كيفية تأثير هذا الموقف على موازين القوى في المنظمات.

1. أنا بخير، أنت لست بخير	2. أنا لست بخير، أنت بخير
3. أنا لست بخير، أنت لست بخير	4. أنا بخير، أنت بخير

الرسم 1.2.

كلما تبيننا حالة «لست بخير» بداخلنا، حرّكنا مجموعة من المشاعر التي تدفعنا إلى تبني سلوك دفاعي، تشتمل هذه المشاعر على الغضب والخوف والذنب واللوم والعار والنقص. وهي تؤثر بشكل كبير في طريقة تفاعلنا مع الآخرين/ات، ما يجعلنا نتصرف بطريقة مضطربة. وقد حدّد الطبيب النفسي والمدرّس في مجال التحليل التفاعلي، ستيفن كاريمان (Stephen Karpman)، «المثلث الدرامي» (الرسم 1.3، أدناه) كوسيلة لوصف تأثير مشاعر «الضحية» على العلاقات المتداخلة. يشير كاريمان إلى وجود ثلاثة أدوار في المثلث الدرامي - المضطهد، والمنقذ، والضحية. وبحسب كاريمان، فإننا ننتهي في نهاية المطاف عند «الضحية»، بغض النظر عن المكان الذي نبدأ منه في المثلث. عموماً، هناك شخصان في هذا المثلث؛ إلى جانب الأدوار التي يتبادلانها أثناء تفاعلها مع بعضهما البعض، يتبادلان أيضاً مجموعات مختلفة من مشاعر «الضحية». ولكل واحد منا دور أساسي أو مألوف يجعلنا ندخل في المثلث. قد يكون ذلك مرتبطاً بتجارب عشناها في الطفولة (مثل الأدوار التي كُلفنا بأدائها ضمن عائلتنا أو ردود الفعل على سوء المعاملة الفردية أو المنهجية). وبمجرد دخولنا المثلث، تنتقل عبر جميع المواقف بسرعة كبيرة، وحتى عدة مرات في اليوم.



الرسم 1.3: المثلث الدرامي / ستيفن داريمان

يتقدم موقفا المضطهدة والمنقذة ويحملان في طياتهما مشاعر «أنا بخير - أنت لست بخير»، أما موقف الضحية، فيقع أسفل المثلث ويحمل مشاعر «أنا لست بخير» التي تشمل الشعور بانعدام القيمة والنقص. يصف كاريمان كيف تنتقل من موقِفٍ إلى آخر، ما يمنحنا وسيلة لتتبع موازين القوى المسيئة والمدمرة ليس فقط داخل أنفسنا (يمكننا أن نختبر هذه الثلاثية وأن تنتقل بين مواقفها في نفوسنا)، بل أيضًا في المنظمات، سواء كقادة أو ميسرين/ات، أو كعاملين/ات في الميدان في علاقاتنا مع الأشخاص.

عند حدوث أي خلل في علاقاتنا، غالبًا ما يتم إعمال هذا المثلث. على سبيل المثال، قد تشعر بأنك ضحية لمضطهد ما - أي شخص فعل أو قال شيئًا ما جعلك تشعر بالنقص وعدم التقدير. وما إن تُخرج هذا الشخص لإثبات أنه على خطأ، تنتقل عندها إلى دور المضطهد ويصبح الشخص الذي اضطهك هو/هي نفسه/الضحية. وإذا حاولت حل الوضع في المنظمة بالتنازل والتظاهر بعدم وجود مشكلة والبحث عن حلول، فأنت تقوم بدور المنقذ/المصلح. وعندما يجري تجاهل الحلول التي تقدمت بها وتشعر بالإرهاق، من المحتمل أن تنتقل إلى دور الضحية أو قد تشعر بالغضب والاستياء وتنتقل إلى دور المضطهد.

وهكذا دواليك! فكّري في أية علاقات صعبة تواجهينها في منطمتك، كقائدة أو ميسرة أو كعاملة ميدانية. هل أنت في دور الضحية، أو دور المضطهدة، أم المصلحة/المنقذة تقدمين حلولًا لا تعالج في نهاية المطاف الصعوبة الضمنية؟ بحسب كاريمان، إن أفضل طريقة للتحرر من هذا المثلث هي استخدام ما أطلق عليه تسمية «التفكير بين بالغين» (adult-adult thinking) أي التفكير المتوازن والعقلاني والناصح الذي يصاحب موقف «أنا بخير - أنت بخير». يستعرض القسم التالي بعنوان «إنشاء حيز تعليمي شامل وقائم على الاحترام والتغيير» عدة أمثلة على ذلك.

أما الرؤية الديمقراطية المعقدة التي يتحدث عنها جادامر (Gadamer)<sup>13</sup>، فتقاوم الموقف الذي يُنظر فيه إلى الآخرين على أنهم عاجزين ولا يملكون القدرة على التأثير، وبالتالي، تُبسط تبني موقف «أنا بخير - أنت لست بخير» الذي يترافق مع الإنقاذ. فعندما نشجع على توفير حيز تملؤه الحركة والاحتمالات والسلاسة غير المستبد ولا السلطوي، نتصدى للتفكير الذي يشكّل بنية تحتية خبئة لدور المضطهد ويؤدي إلى الهيمنة والسيطرة.

يخلق الحوار المعمق الذي نشجع الناس على خوضه بكامل كيانهن، مستوى من الفهم الذاتي وشعورًا بالتمكين، وهو يتعارض بشكل مباشر مع تفكير «أنا لست بخير - أنت بخير» الذي يوّلد مشاعر الغبن والضحية. وكما يقول جادامر، «إن مهمة تحقيق الفهم الذاتي للأشخاص، قد تساعدنا في كسب حريتنا فيما يتعلق بكل ما سلّمنا به». (ص 101).

لذلك، فإن التركيز على السلوكيات التي تُمكننا من دعم أنفسنا في مواجهة المشاعر الموضحة في المثلث الدرامي، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على تجربتنا ومشاركتنا في عملنا وكيفية إيجادنا لنهج جديد تجاه العالم. كما أن العناية بأنفسنا أثناء قيامنا بهذا العمل الصعب أمر مهم أيضًا. ينصب جُلّ تركيز العديد من الناشطات على جهودهن في سبيل خدمة الآخرين/ات لدرجة أنهن غالبًا ما يتجاهلن أنفسهن، إذ يعتقدن أن ذلك أمر أناني أو أقل أهمية. وللمفارقة، فإننا نستطيع أن نعتني بالآخرين/ات بشكل أفضل عندما نعتني بأنفسنا<sup>14</sup>.

نظرًا لاهتمامنا بالتغيير على كافة مستويات الذات - التفكير والشعور والأحاسيس الجسدية - يتناول هذا الفصل أيضًا إنشاء حيز آمن والاستماع العميق؛ بالإضافة إلى تمارين شبكة «كاباسيتار» Capacitar للجسد-العقل-الروح<sup>15</sup> وطرق لفهم القوة والتعامل معها<sup>16</sup>.

13 Hans-Georg Gadamer, Ch 6 "Undergoing the Situation with the Other" from Donna Orange, Thinking for Clinicians: Philosophical Resources for Contemporary Psychoanalysis and the Humanistic Psychotherapies (New York: Routledge, 2010): 99-118

14 جين باري (Jane Barry) وجيلينا دورديفيتش (Jelena Dordevic) (2009) تناقشان هذه الظاهرة والاستنزاف الناتج الشائع في ثقافة الحركات النسائية.

15 يمكن الاطلاع على تعليمات مفصلة لكل تمرين في الملحق.

16 مُبلورة في الوحدة 4.

تشكل ممارسات كاباسيتار<sup>17</sup> أداة يمكن أن تساعدنا في العناية السليمة بأنفسنا، بالإضافة إلى تحدي المشاعر السلبية، التي يُسببها القمع الاجتماعي والخضوع، والتي قد تكون عائقًا بوجهنا وبوجه عملنا.

تستند هذه الممارسات الجسدية-العقلية إلى تقاليد قديمة وعلاجات جسدية، وتساعد في تحرير وضبط الطاقات العاطفية التي تعيقنا بطرق مختلفة.

للأسف، يشعر العديد منا نحن العاملين والعاملات في مجالَي التغيير الاجتماعي والنسوي بعدم الارتياح تجاه هذه التقنيات، ويربطونها بالمعتقدات غير المنطقية أو الخرافات. لكنّ الخبر السارّ هو أننا الآن نستطيع مناقشة هذه الممارسات دون التشكيك بعقلانيتنا. فالشفاء أو تكامل الذات التي أظهرته آلاف السنين من ممارسات العقل والجسد لممارستها يحظى الآن بدعم من الأبحاث الحديثة في مجال علم الأعصاب. اطلعوا/ن، على سبيل المثال، على المعلومات عن الدماغ الحوفي في الصفحة أدناه.

## الدماغ الحوفي والتغيير الاجتماعي

يوضّح الطبيب النفسي، الباحث الرائد في العلاقة بين الجسم والعقل، سيرفان-شرايبر (2004) (Servan-Schreiber)، بأنّ الدماغ البشري يتكون من دماغ إدراكي (القشرة الحديثة neocortex) وهو مسؤول عن اللغة والتفكير التجريدي، ودماغ حوفي أو عاطفي يتولى مسؤولية العواطف والسيطرة الغريزية/الفطرية على السلوك.

ويشير إلى أنّ الدماغ العاطفي يسيطر على جزء كبير من فيزيولوجية الجسم، والاستجابات اللاإرادية والرفاه النفسي. فالدماغ الحوفي يتشكل حرفيًا أو «يُصاغ» من خلال تجاربنا العاطفية، ويخلق مسارات عصبية فيزيائية ترسم أثرًا أعمق عند تكرار التجارب. هذه الظاهرة مسؤولة عن أفكارنا ومشاعرنا الاعتيادية - ففي كل مرة نكرر تجربة عاطفية، نرسخ مسارها. وتستقر المعلومات العاطفية في خلايانا، حيث يمكن تنشيطها دون الحاجة للكلمات. لهذا السبب، «غالبًا ما يكون الوصول إلى العواطف أسهل عبر الجسم بدلًا من اللغة» (34).

إنّ الدماغ الحوفي مهم في سياق العمل على التغيير الاجتماعي نظرًا للعواقب العاطفية الناتجة عن القمع الاجتماعي أو التدخلات الدافعة نحو التغيير. قد تُبرر أنواع مختلفة من القمع الاجتماعي والخضوع والممارسات الإقصائية من خلال وسائل إيديولوجية أو عقلانية، ومع ذلك، تُختبر تأثيراتها عاطفيًا، ومن الأمثلة على ذلك، تشكّل مشاعر الدونية والعزلة والتشاؤم أو الغضب.

غالبًا ما تثير عمليات التغيير التي تتحدى المألوف مشاعر الخوف والقلق. علاوة على ذلك، تتزايد الأبحاث التي تظهر الروابط بين الصدمات التي لم تُشَفّ والعنف الاجتماعي. لأنّ سلوكنا وأفعالنا وردود أفعالنا أثناء الصدمات هي في الغالب لاإرادية وغريزية/فطرية أكثر من كونها مدروسة وواعية، يؤدي هذا لتجلى الصدمة في الجسم، وهذه الصدمة غير قابلة للمعالجة بسهولة باستخدام الطرق المنطقية أو العقلانية (برسيلي 2008) (Berceli).

يتزايد إدراك الطبيبات والأطباء المختصين بعلم الصدمات بأنّ الصدمات غير المُعالجة تسبب سلوكًا تكراريًا قهريًا، وأنّ «أكثر أسباب العنف الاجتماعي والأسري شيوعًا ترجع إلى اضطراب ما بعد الصدمة» (برسيلي، 1998:4). وقد وضع فاينمان (2003) مفهوم «السلطة الخاضعة»، الذي يصف التأثير الهائل الذي يمكن أن يتركه شخص لم يتعاف من صدماته على أي شخص يصادفه، عندما تكون تصرفاته ناتجة عن غضب داخلي نابع من العجز.

ويجادل فاينمان بأنّ هذه السلطة الخاضعة تُسهم في إثارة مجموعة من المشاكل واسعة النطاق التي تواجه جهود التغيير الاجتماعي، بما في ذلك الشغب؛ وميلنا إلى شيطنة القامعة وتجريدها من إنسانيتها؛ وتردّدنا أو عجزنا كقمامعات عن الاعتراف

أيضاً بأدوار الاضطهاد التي تُمارسها.

«عندما تتربّس فينا هوية الضحية، وندرك تمامًا الطرق التي عوملنا بها، يصبح من الصّعب جدًّا على الصعيد النفسي إدراك إنسانية مضطهدينا أو إدراك امكانية أن يكون لدينا أنفسنا نوعا من القوة والقدرة على إحداث الضرر المرتبط بأدوار الاضطهاد (ص 90)».

تفعل تمارين كاباسيتار الدماغ الحوفي/العاطفي عن طريق مساعدته في إطلاق الطاقة وتسهيل تقدمها من خلال إعادة برمجة عبر العلاجات الجسدية. ويساعدنا التركيز على الجسم وارتباطه بالشق العاطفي من الدماغ على التكيف مع الظروف الحالية بدلاً من الاستمرار في التفاعل مع التجارب السابقة. وللدماغ العاطفي مطلق الحرية في توجيه الطاقة الاعتيادية المترسّخة من خلال التجارب السابقة نحو تجارب جديدة، بعيداً عن تجارب الماضي. كما تُهدئ تقنية كاباسيتار مشاعر الخوف والقلق، وقد تساعدنا في تجنّب التشبّه بالمضطهدين/ات. قد يكون هذا السبب وراء وصف المشاركين والمشاركات في بعض الأحيان لحالتهم/ن العاطفية بعد ممارسة التمارين بأنها «أكثر خفة أو أفضل».

أحد ردود الفعل على كاباسيتار هو التالي: «يساعدني هذا التمرين على الشعور بأنني واحد مع الآخرين/ات»<sup>18</sup>. يبدو أنّ هذه التمارين المختلفة لا تؤثر فقط على الجانب العاطفي للدماغ، بل تعمل أيضاً على تنشيط أو مساعدة المشاركين/ات في الوصول إلى القدرة على «التواصل» المتأصلة فينا كبشر. عندما نواجه العنف أو الاعتداء أو الأنظمة الإقصائية المترسّخة، يصبح من السهل أن نشعر بالانفصال والانقطاع عن إنسانيتنا وإنسانية الآخرين/ات، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى أساليب قاسية في الحياة والاستجابة للآخرين/ات. تُسهّم هذه التمارين في تخفيف هذه المواقف، مما يخلق مزيداً من الانفتاح العاطفي والمرونة. يساعد الشعور بالانتماء أكثر إلى «الأخر» المشاركين/ات على التحرك خارج إطار هوياتهم/ن الدينية أو الجندرية أو اللغوية أو الطبقية أو التعليمية، التي تفصلنا عن بعضنا البعض، وهو ما يسمح لهم/ن بالنظر إلى أفكار جديدة؛ لأنهم الآن قادرين على الاستماع إلى بعضهم البعض بمستوى أقل من القلق والخوف. وهذا الأمر حيوي في منظمات التغيير الاجتماعي النسوية أو أية هيكلية تتطلب التزاماً بقضية مشتركة وعملية جماعية، لأنه لا يمكن أن تشعر بالفصل أو الانفصال وتكون جزءاً فعالاً من هذه الهيكلية في الوقت نفسه. تساهم هذه التمارين، بالتالي، في دعم قضيتنا الكبرى من خلال مساعدة الناس على إطلاق العنان لطاقتهم، والانفتاح عاطفياً وإعادة التواصل مع الآخرين/ات كي يكونوا جزءاً من مهمة مشتركة.

## إنشاء حيز تعليمي شامل قائم على الاحترام والتغيير

يتطلب العمل الذي ينطوي على التغيير والذي يمكن أن يُسهّم في عملية تطوير المجتمعات لتصبح أكثر شموليةً وكليةً، يتطلب إنشاء حيز تعليمي يسمح للمشاركات بأن يكن صادقات وأن يشعرن بالتقدير والاحترام وبأن أصواتهن مسموعة. غالباً ما تشعر المشاركات/ات بالأمان في مثل هذه البيئات. ومشاعر الأمان هذه تنشأ عندما نشعر بالتقدير والقبول كأشخاص، وتدوم هذه المشاعر عندما يُصغى إلينا ونسعى إلى تحقيق تفاهم متبادل.

لا بدّ من التوضيح أن هذا الحيز ليس مساحة خالية من الصعوبات أو الاختلافات. بل هي في الواقع، مساحة تسمح بالتعبير عن التنوع والاحتفاء به بصدق، ويتم فيها تناول التحديات التي قد تؤدي إلى شعور المشاركات بعدم الارتياح، وتُدار فيها النزاعات التي تنشأ، بطريقة محترمة وبناءة. وهذا يعني القدرة على التعبير عن الآراء والأفكار التي قد تكون غير شائعة لدى الزميلات أو تتعارض مع سياسات المنظمة - على سبيل المثال، الآراء حول التوجه الجنسي/الميل الجنسي، أو حقوق النساء الإنجابية (بما في ذلك الإجهاض)، أو الديانة أو المعتقد - دون أن يشعر الأفراد بالوصم أو القمع. يعتمد نجاح هذه الطريقة على الحوار الديمقراطي المتعمق الذي لا تشعر في ظله المشاركات بالرفض أو الإقصاء. لقد تناولنا بعض الممارسات التي تساعد على إنشاء مساحات شاملة والحفاظ عليها وخلق الظروف الملائمة لإجراء مثل هذه الحوارات. تُعدّ مواقف الميسرين/ات ونواياهم/ن أيضاً أساسية في خلق الشعور بالأمان؛ فالنية في إقامة حيز مفتوح والاستعداد

لاستقبال جميع المساهمات والتحلي بمزاج غير متقلّب ومُرَجَّب، تساهم جميعها في خلق جو من الاحترام والاهتمام. كذلك، تساهم هذه العوامل في تقبّل أننا سنتغير أيضًا خلال ذلك، والاستعداد لتحدي أحكامنا المُسبقة وتحيزاتها.

ومن المهم خلق جو ترحيبي وليس قسري؛ علينا دعوة الناس ليكونوا أحرارًا، وأن يحضرن بكامل كيانهن، وأن يشعرن بالاسترخاء والاستمتاع. يحق للميسرة اختيار المنهجية التي تراها مناسبة ثقافيًا، بما في ذلك الغناء والرقص<sup>19</sup>. خلال النقاش، يُدعى المشاركون/ات لمشاركة المعلومات من خلال طرح الأسئلة الاستكشافية بدلاً من أن إخبار بعضهم البعض بما يجب عليهم/ن فعله. تساعد هذه الدعوة للمشاركة بكل كيانهم/ن في خلق شعور بالثقة وتعزيز روح الجماعة.

وينبغي أن تُجرى المحادثات بطريقة تشجع على الاستماع، وطرح الأسئلة التي تعزّز الفهم العميق والتعبير عن الرأي دون إطلاق الأحكام. فمن الضروري أن يشعر الأشخاص بالحرية المطلقة بالتعبير.

يأخذ هذا النوع من التفاعل بعين الاعتبار السياقات التنموية والثقافية والتاريخية. نشجع المشاركين/ات على طرح الأسئلة والأفكار والمواضيع التي قد تكون غير مريحة أو حتى تسبب التوتر أو الصراع. عند وجود خلاف أو تنوع في الآراء، يجب التأكيد على أن وجود الاختلاف لا يعني أنهم/ن يتعرضون/ن لهجوم ويجب ألا يشعروا/ن بذلك.. يُمكن هذا المشاركات من التنقل بين مواقفهم وممارسة الحوار والمرونة، بدلاً من الالتزام بمواقف صارمة تتطلب الدفاع عنها. ينصب التركيز في هذه المحادثات أكثر على مشاعر المشاركات وأفكارهن بدلاً من التهجّم على موقف «الأخر».

إننا نؤمن بأن الحوار العميق قادر على إحداث تغيير في المواقف أو التصورات السابقة، بل ينبغي أن يقدر على ذلك. ويجب تهيئة الظروف التي تتيح المجال أمام هذه الانسيابية والمرونة. الأمر الحاسم في ذلك هو ألا يسعى الميسر للسيطرة على المشاركين أو التحكم بهم أو أمرهم. يجب علينا الوثوق بقدرة المشاركين على زيادة فهمهم لأنفسهم وللعالم الذي يعيشون فيه. نحن نؤمن أيضًا بأن المشاركة في مثل هذه المحادثات تفتح الآفاق أمام الرؤى الثاقبة المُبتكرة والاستراتيجيات الإبداعية والإحساس الأعماق بالطاقة والمرونة والقدرة على التكيف.

**ملاحظة للميسرين/ات:** يُرجى الاطلاع على الصفحة 3 من دليل الميسرين/ات لمراجعة الممارسات المحددة التي يُمكن استخدامها لتعزيز خلق حيز آمن.

## ممارسات مواعمة الجسد والعقل والروح<sup>20</sup>

إحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن أن تساعدنا في التعامل مع الاستجابات السلبية وتحقيق التوافق بين أجسادنا وعقولنا وأرواحنا في ظل الظروف الصعبة، هي تعلّم كيفية العناية بأنفسنا وذلك باستخدام ممارسات العافية/الصحة البسيطة بصورة منتظمة، ويمكن تنفيذ هذه الممارسات بشكل فردي أو جماعي، كفريق عمل منظمة ما أو أفراد مجتمعات محلية. لقد استخدمنا هذه الممارسات لعدة سنوات في سياقات تنظيمية مختلفة مع تحقيق نتائج ملهمة للغاية. لذا، نشجّعك على تجربة هذه الممارسات (الموضحة في الملحق) واكتشاف ما يناسبك. إذا كنت تُيسّر/ين جلسة لمجموعة من الأشخاص ولا تشعر/ين بالارتياح في استخدام أي من هذه التمارين، يمكنك أن تطلب/ي من أحد المشاركين/ات التطوع لتولي هذه المهمة وتكليفه/ا بتيسير هذه الجلسة. وذلك ينزع الطابع الإلزامي عن هذه التمارين، وبدلاً من ذلك، يفسح المجال أمام الأشخاص للمشاركة ويخلق مساحة حرية للأشخاص غير الراغبين بالمشاركة. وغالبًا ما تنشأ لدى الأشخاص الذين يختارون

19 في ورشة عمل حديثة، تعلمت أن الغناء والرقص، على الرغم من فوائدهما في بناء روح الجماعة وتوليد طاقة حيوية، لا يتسمان بالضرورة بالفعالية لإحداث تغيير في حالات القلق أو الخوف العميقة. تُعتبر ممارسات أخرى كذلك المذكورة في هذا الدليل، مثل تاي تشي أو الحرية العاطفية، أكثر فعالية لهذه الحالات.

20 هذه الممارسات مُستوحاة ومكيفة من:

<http://www.capacitar.org/publications.html> Capacitar Wellness Practices <http://jsjinc.net>

عدم المشاركة، رغبة في المشاركة بعد رؤيتهم لزملائهم يستفيدون، ما يثير بالتالي فضولهم ورغبتهم.

تم اقتباس العديد من هذه الممارسات من مجموعة أدوات كابسيتار وتكييفها للاستخدام في هذا السياق. وفي الحالات التي لم تكن مُقتبسة منه، تمّ ذكر مرجعها بشكل منفصل.

إن العالم الذي نعيش فيه هو في حالة تغير مستمرة. واليوم، أكثر من أي وقت مضى، نشهد تأثير التغيرات السريعة في مجالَي العلوم والتكنولوجيا بشكل بالغ على أساليب حياتنا. ويُشكّل التغيير في الظروف الشخصية عاملاً إضافياً يزرع الإجهاد غير الصحي والقلق في نفوس الأشخاص. قد تكون هذه التغييرات بيئية (مثل السموم والحرارة والبرودة)، أو نفسية (مثل التهديدات التي تطال الثقة بالنفس والنجاة من جريمة)، أو اجتماعية (مثل البطالة ووفاة أحد الأحباء) أو فلسفية (مثل استخدام الوقت والغاية أو الهدف في الحياة). وبغض النظر عن مصدر الإجهاد، فإن استجابة الجسد الفورية هي نفسها دائماً. تُنشّط الغدد النخامية والدرقية والجاردرقية والكظرية، بالإضافة إلى الهايبوتلاموس وأجزاء أخرى من الدماغ ويُعرف ذلك باستجابة «الكرّ» أو «الفرّ»؛ إذ يتفاعل الجسم بشكل فوري على الصعيدين النفسي والفيزيولوجي بسرعة وقوة أكبر. عندما يحدث ذلك، يتعرق سبيل طاقتنا وقد نشعر بالتعب أو الاكتئاب أو بعدم امتلاك الطاقة على الإطلاق. حتى عند مواجهتنا لعوامل الإجهاد المُتصورة، تُثار هذه الاستجابة على الرغم من أننا لا نستخدم هذه الطاقة للقيام بأي فعل. وينتج عن ذلك ضغط الدم المرتفع وشد العضلات والكوليسترول وحموضة المعدة. وإذا كان رد الفعل على الإجهاد مزمناً أو مستمراً، فإنه يؤدي إلى الإصابة بالعلل والأمراض.

تُسلّحنا التقنيات والممارسات الموضحة في الملحق بالقدرة على السيطرة على أنفسنا وأجسادنا لتجنب تفعيل هذه الاستجابة عند مواجهة التهديدات المُتوقّعة. عند ممارستها بصورة منتظمة، تحمينا هذه الممارسات من الإصابة بالعلل والأمراض وتسمح لنا بعيش حياتنا بشكل أفضل. نشعر أيضاً بأننا نتمتع بطاقة أكبر وأننا أقل اكتئاباً وأقل يأساً، والأهم من ذلك كله، لا نكون تحت رحمة المثيرات اللاواعية الخارجة عن سيطرتنا.

## خلاصة

إن الممارسات/التمارين التي نُقدّمها في هذه الدليل مُصممة لتحفيز التغيير العميق في أنفسنا والأشخاص الذين نتعامل معهم/ن. وفي هذا السياق، نستذكر المقولة النسوية القديمة «كل ما هو شخصي هو سياسي»، إذ نؤمن بأنه من غير الممكن تحقيق تغيير في الواقع الاجتماعي بدون تحقيق تغيير في الواقع الشخصي.

# الفصل الثاني: التعبير عن سياستنا وهدفنا



## الفصل الثاني: التعبير عن سياستنا وهدفنا

يُساعدنا هذا الفصل في التعامل مع بُعد من الأبعاد الأربع للقيادة النسوية التغييرية- وهو هدف منظمنا وسياستها. نبدأ بهذا البعد لأنه ينبغي أن تكون سياساتنا (أي ما نؤمن به ورؤيتنا لنظام اجتماعي أفضل) وهدفنا (أهداف التغيير الاجتماعي التي تتبع من رؤيتنا) هي القوة الدافعة لأفعالنا.

كما لاحظنا في الفصل الأول، تحضر الذات دائماً في جميع المبادرات النسوية، وكل ما هو شخصي هو سياسي<sup>21</sup>. وبالتالي، تشمل غايتنا تغيير جميع موازين القوى التي تسمع أو تميز أو تستبعد أي شخص بناءً على الجندر أو الطبقة أو العرق أو الإثنية أو الطائفة أو التوجه الجنسي أو أية هوية أخرى. ويعني ذلك أيضاً أن هياكلنا وطرق عملنا وكيفية تعاملنا مع بعضنا البعض، تنعكس وتساعدنا على تجربة السياسات والأهداف النسوية داخل منظمنا.

**القادة النسويون التغييريون دائماً ما يوضحون غرض المنظمة  
وسياستها ويضمنون مشاركة جميع الأفراد بصياغتها  
وتشارك الالتزام برؤية المنظمة ومهمتها.**

الغرض من هذه الوحدة هو مساعدتك على:

- توضيح وصياغة (أو إعادة صياغة في حال كانت موجودة سابقاً) رؤية (السياسة) ومهمة (الهدف) منظمك، بصورة جماعية.
- تعزيز شعور بالملكية تجاه الرؤية والمهمة من خلال إشراك الفريق بأكمله.
- استخدام هذه التصورات كمعايير عند مواجهة تحديات أو عند الانحراف عن المسار.

نوصي قبل البدء في هذا الفصل بقراءة الصفحات 31 و32 («ما الذي تشتمل عليه؟ فهم القيادة النسوية»)، والصفحات 51-56 («السياسة» و«الممارسة») من الورقة المفاهيمية.

كذلك نفترض أنك قرأت وتعمقت في المفاهيم المُدرجة في الفصل الأول («القيادة النسوية التغييرية والذات»)، والتمارين الموجودة في الملحق. فهذا سيساعدك في فهم سياق تمارين هذا الفصل، ودور الطاقات غير الفكرية/الذهنية والعوامل العاطفية التي تدخل حيز التفعيل.

لكن قبل المتابعة دعونا نوضح بعض النقاط حول الرؤية والمهمة والفرق بينهما.

- **الرؤية هي تصوّرنا للعالم الذي نتمناه أو نحلم به.** إنها تصوّرنا لـ «عالم مثالي». وتنعكس سياستنا في رؤيتنا للعالم الذي نتمنى أن نراه، لأنها تعبّر عما نؤمن به، وعن إدراكنا لما هو صواب وما هو خطأ، وللعادلة. قد لا تتحقق الرؤية بالضرورة في حياتنا أو خلال فترة وجود منظمنا. على سبيل المثال، قد نحلم بعالم لا تتعرض فيه أية امرأة للعنف بسبب هويتها الجندرية، أو بوجود عالم مُسالِم وعادل بدون فقر أو تمييز، على الرغم من أننا نعلم أن تحقيق ذلك قد يتطلب وقتاً طويلاً ويشمل تحديات كثيرة. ورغم هذا، تظل الرؤية أمراً هاماً! إذ تساعدنا في توجيه عمل منظمنا وحركتنا وفي اتخاذ القرارات الصائبة في اللحظات الحاسمة.



- **أما مهمتنا فهي الجزء الذي نعمل على تحقيقه من الرؤية خلال فترة زمنية محددة.** يمكن أن تشمل إنهاء حرب أهلية أو نزاعات عرقية، وتشديد العقوبات القانونية على مرتكبي العنف ضد النساء، وما إلى ذلك. لذلك، تُعتبر مهمتنا هي هدفنا، والدافع وراء جهودنا. أمّا الأساليب التي نستخدمها لتحقيق مهمتنا، فهي استراتيجياتنا للتغيير. قد تكون لدى بعض المنظمات وثائق مكتوبة خاصة بالرؤية والمهمة؛ إذا كان لدى منظمك هذه الوثائق، فيرجى الاحتفاظ بها حتى يتمكن الفريق من استخدامها في التمرين.

## التمرين الأول | المدة: ساعتان إلى ثلاث ساعات

### \_\_\_ تحديد السياسات وتصوّر الرؤية

سنحاول في هذا التمرين صياغة سياسة منظمنا بشكل أوضح، وذلك يشمل تصوّر العالم الذي نود أن نراه على هيئة صور. عند بداية التمرين، يطلب الميسر/ة من جميع الأشخاص في المجموعة أن يُغمضوا/ن أعينهم/ن وأن يتبعوا/ن الخطوات التالية:

- استرخوا وخذوا نفسًا عميقًا حوالي 3-6 مرات. في الزفير، تخلصوا من أي نوع من أنواع الإجهاد أو التوتر المترص بأجسادكم.
  - تخيلوا أن الاستراتيجيات التي اعتمدها منظمكم قد شهدت نجاحًا كبيرًا بعد مرور خمس إلى 10 سنوات. حاولوا تصوّر كيف يبدو هذا النجاح، واسمحوا للصور أن ترسم في أذهانكم بشكل عفوي. ماذا ترون؟ على وجه التحديد:
1. بماذا تفكّر/تشعر/تفعل المجموعات المختلفة من الأشخاص (النساء والرجال والفتيان والفتيات) في المجتمعات التي تعملون معها؟
  2. ما الأمر المختلف في علاقاتهم مع بعضهم البعض؟
  3. في حال وجود أصحاب مصلحة آخرين/ات كمسؤولين/ات حكوميين/ات، أو ممثلين/ات منتخبيين/ات، أو قادة مجتمع، أو رجال/نساء أعمال، أو منظمات مجتمع مدني، أو منظمات غير حكومية، فما الذي يفكرون/ن فيه/يشعرون/ن به/يفعلونه/ن؟
- ركّز الآن على منظمك. تخيل كيف تبدو منظمك بعد خمس سنوات من الآن.
    1. ما الذي يفكر فيه الأشخاص أو يشعرون به أو تفعلونه؟
    2. كيف يرتبط الأشخاص في المنظمة ببعضهم البعض؟
    3. يمكنك إضافة هذه الصورة إلى الرؤية في نهاية هذا التمرين.
  - بمجرد أن تدركن ما ترونه، ارسمن ما جال ببالكن. امنحن كل شخص حوالي 15 دقيقة للرسم.
  - شكّلن مجموعات صغيرة (من 3 أو 4 أو 5 مشاركين/ات) مع الأخذ بعين الاعتبار عددهم/ن، وشاركن صوركن مع بعضكن البعض.
  - حاولن إنشاء رسم مشترك عبر تحديد العناصر الأكثر أهمية في كل رسم. شكّلن صورة جماعية باستخدام أهم أمرين أو ثلاثة أمور ترغبن في رؤيتها.
  - بعد ذلك، يجتمع أعضاء الفريق بأكمله وتتبادل كل مجموعة صورها وتفسيراتها.

- حاولوا إنشاء صورة كبيرة، باتباع نفس الإجراءات السابقة. ارسمو صورة جماعية لما ترغبون في رؤيته كثمرة جهودكم في السنوات الـ 5 إلى 10 القادمة. كلما زادت هذه الصورة تفصيلاً ووضوحاً، كلما زادت سهولة العمل نحو تحقيقها. خلال التمرين، يمكن أن يكون لديكن صورتان منفصلتان - الأولى تصف كيف سيبدو المجتمع المحلي بينما تصف الأخرى كيف ستبدو منظمتهن. لكن ذلك قد يستغرق وقتاً أطول قليلاً.
- استلهموا من الرسمة/الصورة الجماعية واعتبروها نقطة بداية. وِصفوا رؤية منظمتهن بالكلمات: ما نوع العالم الذي تأملون رؤيته، وما سيكون وضع الأشخاص/المجتمعات التي تعملون معها؟ ما هي الرؤية التي تحفز عملكم كمنظمة؟ فضّلوها كتابياً. عادةً ما تكون الرؤية واضحة وموجزة. يرجى الاطلاع على رؤية كريا، المنظمة النسوية، الواردة أدناه.

**رؤية كريا: تتطلع كريا إلى بناء عالم أكثر عدلاً وسلاماً،  
يعيش فيه الجميع بكرامة واحترام ومساواة.**

- في حال كان لدى منظمتهن رؤية قائمة، من المفيد مقارنتها بالرؤية التي وضعها الفريق. ما الفرق بينهما؟ ناقشن كيف ترغبن في دمج نتائج التمرين مع الرؤية الخاصة بمنظمتهن بما يعكس رؤيتهن الجماعية للعالم بشكل أكبر.

## التمرين الثاني | المدة: ساعتان إلى ثلاث ساعات<sup>22</sup>

### \_\_\_ التعبير عن الهدف/المهمة

1. اجلسن بمفردكن في مكان هادئ ومارسن التنفس من البطن أو «العناق بحرارة» (موضّحان في الملحق) لخمس دقائق.
2. بعد الشعور بالحيوية والاتزان، واعتماداً على الرؤية التي صاغتها المجموعة، خصصن عشرة دقائق لكتابة ما تقوم به منظمتهن لترجمة هذه الرؤية إلى واقع، أي ما هو الهدف الرئيسي لمنظمتهن بنظركن. استخدمن الأسئلة الواردة أدناه للتفكير في ذلك، ثم حوّلن أفكاركن لصياغة بيان «هدف» أو «مهمة» المنظمة.
  - ما هي المشكلة التي تعمل منظمتهن على مواجهتها؟
  - مَنْ الفئات الرئيسية المستهدفة أو المجتمعات التي تُعنى بها؟
  - ما هو التغيير الذي تسعى لتحقيقه؟
  - ما الذي يجعل الغاية نسوية (تعطي الأولوية للمساواة الجندرية ومصالح النساء)؟ بمعنى آخر، ما الذي يميز غايتكن عن غايات أو أهداف الجهات الأخرى التي قد تعالج القضايا نفسها من منظور غير نسوي؟
3. قدمن بياناتكن الفردية للمجموعة واخترن ميسراً/ة لإدارة المناقشة.
4. في حال كان لدى منظمتهن/حركتهن غاية أو مهمة مكتوبة، اعرضنها على لوح بحيث يمكن للجميع رؤيتها. إذا لم تكن موجودة كتابياً، انتقلن إلى الخطوة 6.

<sup>22</sup> تعتمد مدة هذا التمرين على ما إذا كان لدى المنظمة مهمة/غاية محددة أم لا. من المحتمل أن يستغرق وقتاً أطول لصياغة مهمة/غاية في حال عدم وجودها؛ وفي حال وُجدت، قد يستغرق وقتاً أقصر لمراجعتها أو تحسينها.

5. وفي غضون الساعة المقبلة، قارن أفكارك الفردية بما تقدمه الغاية/المهمة المكتوبة. يُمكن استخدام التمرين من أجل:
- تعميق فهمك الشخصي ليتماشى مع غاية المنظمة وسياساتها، خصوصًا من منظور نسوي.
  - توسيع الغاية/المهمة التنظيمية الحالية للمنظمة أو مراجعتها، أو تعديلها، باستخدام التأمّلات من التمرين الفردي، إذا شعر الفريق بأن هذه الإسهامات ستعزز الغاية الحالية وتحسنها. والهدف هنا ليس تغيير الكلمات فحسب، بل صياغة غاية المنظمة بطريقة أكثر وضوحًا وجدوى.
  - توضيح الطابع النسوي لغايتك - ما الذي يميز مهمتك عن مهمة الجهات الأخرى التي تعمل برؤية مماثلة؟
6. في حال لم يكن لدى منظمك غاية/مهمة مكتوبة، يمكن فعل ما يلي:
- إذا كانت المجموعة كبيرة (أكثر من عشرين شخصًا)، نقسمها لمجموعات أصغر من أربعة إلى خمسة أشخاص.
  - نستخدم بعدها التأمّلات الفردية لبناء مهمة/غاية جماعية للمجموعة الصغيرة. ثم نكتب مهمة المجموعة على لوح بحيث يمكن مشاركتها مع المجموعة الأكبر.
  - عند اجتماع المجموعة الكبرى، نطلب من كل مجموعة صغيرة أن تقدم المهمة التي صاغتها. يمكنكم الآن صياغة مهمة/غاية جماعية للمنظمة يتفق عليها الفريق بأكمله وتشمل عناصر مهمة من العناصر التي عبّرت عنها كل مجموعة صغيرة، وبهذا تتشكل مهمة المنظمة.
  - إذا كان العدد أقل من عشرين شخصًا، يمكن الانتقال مباشرة من التمرين الفردي إلى المجموعة الكاملة، واستخدام التأمّلات الفردية لوضع غاية مشتركة تُجمع عليها المجموعة بأكملها، ويمكن للمنظمة اعتبارها بمثابة مهمتها فيما بعد.

**مثال:** مهمة «كريا» التي تعمل في مجال الجندر والجنسانية والحقوق، والتي تم التوصل إليها من خلال عملية مشابهة لفهم كيف تبدو النتيجة النهائية.

**مهمة «كريا»:** تسعى «كريا» لبناء قيادة نسوية، والنهوض بحقوق النساء، وتوسيع نطاق الحريات الجنسية والإنجابية.

## التمرين الثالث | من ساعة ونصف إلى ساعتين

### — التحليل الميداني (السياقي) للقوى

هذا التمرين مصمم لتحديد الجهات والعوامل الرئيسية التي تلعب دورًا في دعم أو عرقلة الرؤية والمهمة.

ما هي الجهات/القوى التي ستدعم، على الأرجح، التغيير الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وأي منها ستكون ضده؟

نظرًا لأن القيادة النسوية عمومًا ما تنخرط في العمل التغيير، فمن المهم تحديد القوى المؤيدة وتلك المعارضة لمهمة المنظمة ورؤيتها، باستخدام تحليل نسوي للسياق الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق تغيير في ظله. يُرجى الاطلاع على الرسم 2.1 لفهم كيفية إعداد تحليل ميداني للقوى.



الرسم 2.1 إعداد تحليل ميداني للقوى

- حاولن إعداد التحليل الميداني للقوى لمنظمتكن على مخطط، مع إمكانية إضافة العديد من العناصر (التي تظهر في الرسم على شكل سهام) المؤيدة والمعارضة للتغيير. يُرجى الانتباه إلى أن هذا التحليل يجب أن يكون شاملاً وأن يأخذ بعين الاعتبار السياق العام الذي تسعى المنظمة لتغييره وليس الوضع الفردي السائد في قرية ما أو حول استراتيجية معينة لعملكن. يرجى الاطلاع على الرسم 2.2 أدناه.



الرسم 2.2: نموذج عن التحليل الميداني للقوى

- إن إجراء تحليل ميداني للقوى بشكل جماعي هو تمرين جيد للقيادة النسوية؛ إذ يُشرك الجميع في فهم السياق والعناصر المؤيدة وتلك المعارضة للتغيير، وبالتالي المنطق وراء استراتيجيات المنظمة وقراراتها الاستراتيجية. القائدات النسويات القويات تُشركن فرقهن بشكل دوري في هذا النوع من التحليلات لكي يتسنى لكل فرد في الفريق تولي قيادة عملية التغيير على مستوى دوره/الفردي، مع فهم واضح للسياق العام وسياسة المنظمة وغايتها.

## نظرية التغيير

يمكن استخدام هذا التحليل كخطوة تأسيسية لنظرية التغيير - وهو ما يُطلب من العديد من المنظمات القيام به في الوقت الحالي. يتضمن ذلك تحديد الافتراضات الكامنة وراء المهمة والرؤية، وكذلك مُسببات التغيير (السببية)، أي التدخلات أو الأفعال التي تؤدي إلى تغييرات محددة، واتجاهاتها. وتختلف نظريات التغيير النسوية تمامًا عن نظريات التغيير الأخرى؛ حيث تركز بشكل أساسي على موازين القوى الجندرية ومسار عملية التغيير بما يتعلق بتحويل القوى الجندرية في النطاقات العامة والخاصة والشخصية. إن إعداد هذا التحليل ونظرية التغيير يُسهمان في إيضاح السبب وراء رؤية المنظمة ومهمتها لدى الفريق بأكمله وكيفية تحقيقهما، مما يساعد أفراد الفريق على امتلاك قدر أكبر من زمام المبادرة/تحمل المسؤولية. ويُعد ذلك ضمن الممارسات السليمة للقيادة النسوية.

بالنسبة لجيردا ليرنر (Gerda Lerner):

«معيار القيادة كان دائمًا هو القدرة على إنشاء ما يتخطى هويتك الفردية، ويتطور إلى كيان يمتلك وجوده الخاص. هذا الكيان يستمر في الازدهار والنمو، حتى لو انتقلت أو رحلت عنه، حيث يجذب الآخرين ويلهمهم للقيادة»<sup>23</sup>.

إذا كانت لديك الرغبة في بناء نظرية تغيير أكثر وعيًا ودقة استنادًا إلى مهمتكم/ن<sup>24</sup>، يمكنك تحميل وثيقة تمارين من خلال هذا الرابط:

[chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.enablingchange.com.au/How\\_to\\_make\\_a\\_theory\\_of\\_change.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.enablingchange.com.au/How_to_make_a_theory_of_change.pdf)

تهانينا! لقد كوَّنت الآن صورة للتغيير الذي تتمنى/ين تحقيقه،  
وصغت مهمتك، وأجريت تحليلًا للقوى الداعمة وتلك المناهضة  
للتغيير الذي تسعى/ين إليه وربما وضعت نظرية تغيير أيضاً.

ويمكن أن تكنّ قد حددت سياستك وغايتك،  
أي ما تعتبره صوابًا أو خطأ، وكيفية تغيير ذلك والتعامل مع الداعمين/ات  
والمعارضين/ات. وخلال ذلك، تطرقتن - بشكل ضمني أو غير مباشر-  
إلى بعض قيمك الأساسية.

في الفصل القادم، سنتناول القيم والمبادئ الأساسية  
التي تشكل أساس أهدافنا ورؤيتنا.

23 Gerda Lerner, 1995. "Leadership: Feminist, Spiritual, and Political", Woman of Power 24 (44)

24 Les Robinson, 2009, "How to Make a Theory of Change", Enabling Change, Australia

# الفصل الثالث: صياغة قيمنا ومبادئنا



## الفصل الثالث: صياغة قيمنا ومبادئنا

### فهم قيمنا ومبادئنا وتفصيلها

سعيًا في الفصل السابق إلى إيضاح أحد أبعاد ألماسة القيادة (التي فصلنا أبعادها الأخرى آنفًا): سياستنا وغايتنا، من خلال صياغة رؤيتنا ومهمتنا بطريقة أكثر صراحة وشمولية، ومن خلال محاولة تحديد الطابع النسوي لهذه الرؤية والمهمة، وذلك لنرى «المشهد الأكبر» بالابتعاد عن مهامنا اليومية بعض الشيء، ولنضع إطارًا توجيهيًا واضحًا. وهذا مهم جدًا لا لتجنب الارتباك فحسب، وإنما أيضًا لمساعدتنا في اتخاذ القرارات والخيارات المناسبة عندما نصاب بحالة من الشك أو الضياع أو لدى وجود ضغوطات خارجية أو ضغوطات أخرى في سياق الحصول على الموارد وضمان الاستمرارية. والجدير بالذكر أن هناك بعض القيم والمبادئ الأساسية التي تمثل جزءًا أساسيًا من هذه السياسات والغايات - وتشكّل الأبعاد الأساسية الأخرى من ألماسة القيادة! فقيمنا تتبع من رؤيتنا للعالم كما نتمناه، فهذا العالم «المثالي» لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تشكيله بواسطة مجموعة من القيم والمبادئ المحددة.

### يُساعدنا هذا الفصل في:

1. صياغة القيم والمبادئ التي توجّه عملنا وتؤثر على جودة الحياة داخل منظماتنا!
  2. تحديد السبل اللازمة لصياغة المبادئ التي تضمن تطبيق قيمنا التنظيمية في السياسات والممارسات اليومية لمنظماتنا!
  3. اكتشاف سبل تحويل قيمنا إلى أفعال ممارسة عملية، بحيث تصبح المنظمة مكانًا محببًا لدى الأفراد للعمل فيه، ومكانًا إيجابيًا وتمكينيًا وممتعًا وعادلًا يشعرون بالانتماء إليه.
- ولكن ماذا تعني بالضبط بالقيم والمبادئ؟ وما الفارق بينهما؟ هناك مئات التعريفات المختلفة للمفهومين.

سننظر في المعاني التالية:

**القيم** هي المعتقدات أو الأحكام الشخصية المتعلقة بما نعتبره مهمًا في الحياة وبكيفية وجوب معاملة الناس لبعضهم البعض. و القيم هي الأساس الذي تُتخذ بناءً عليه القرارات بشأن ما هو صواب وما هو خطأ وما هو صالح وما هو سيء. يمكن وصف القيم بأنها المثل الشخصية والصفات الفردية والمعتقدات الشخصية التي قد يجذب إليها الفرد. وتتفاوت من شخص لآخر ومن ثقافة إلى أخرى، وهي لا ترتبط بالضرورة بالمعايير الأخلاقية، وتنشأ وتتطور من الظروف المحيطة وقد تتغير مع مرور الزمن. وتشتمل القيم على مفاهيم مثل الحرية، والأمان، والاستقلالية، والإبداع، والتميز.

**المبادئ:** مشابهة جدًا للقيم، لكنها تشير إلى المثل المتعارف عليها عالميًا والمتعلقة بالمعايير التي تنظم سلوك الأفراد والمنظمات والمؤسسات (مثل الحكومات، والسلطات القضائية، وغير ذلك). تشمل الأمثلة على بعض المبادئ العالمية: الثقة والمساواة والعدالة والاحترام والصدق والأمانة والتعاطف والنزاهة والحقوق المتساوية لجميع الأشخاص.

## المبادئ النسوية

كوننا معنيّات بالنهوض بالقيادة النسوية وتعزيزها، يتعين علينا التركيز على طابع المبادئ النسوية المميز والقيم التي تتبع منها، وقد تم التطرق للمبادئ النسوية بطرق مختلفة، مع التركيز على المثل الجوهرية الأساسية المختلفة. نقدم هنا بعض النقاط المشتركة فيما بينها كلها تقريباً:

- **كل ما هو شخصي هو سياسي:** يُعدّ هذا المبدأ الرئيسي الذي يميز النسوية، وهو متمحور حول الاعتقاد بأن أفعالنا الشخصية لها جانب وتأثير سياسي. وبالمقابل ما نقوم به على الصعيد السياسي، كنشاطنا النضالي واستراتيجيات التغيير الاجتماعي، يؤثر في حياتنا الشخصية. ولم تربط أية أيديولوجية أخرى بين هذين الجانبين بقوة مثلما فعلت النسوية!
- **البيولوجيا ليست قدرًا مُحتَمًا:** النسوية هي أول أيديولوجية تتحدى التباين الاجتماعي القائم على أساس بيولوجي (الجنس المُعطى للفرد لدى ولادته)، وفكرة أن جنس الشخص يجب أن يُحدد قدره/الاجتماعي، بما في ذلك الفرص والحقوق والامتيازات والواجبات والأدوار الخاصة والعامة التي تُسمح له/ا. حظي مبدأ عدم ربط جنس الفرد بدوره الاجتماعي بأهمية كبيرة ومستمرة، لا سيما في حركات الأشخاص ذوي/ات التوجهات الجنسية والقدرات المختلفة.
- **المساواة:** وضعت النسوية مبدأ المساواة الجندرية في صلب عمليات التغيير الاجتماعي بطريقة لم تتمكن أية حركة عدالة اجتماعية أخرى من تحقيقها (مثل حركات المساواة العرقية أو الطبقيّة). وقد أظهر النسويون والنسويات، في المفهوم والممارسة العملية على حد سواء، أن المساواة عمومًا لا تكتمل بدون المساواة الجندرية.
- **الإدماج والتنوع:** قدمت النسوية مفهوم «التشابك»<sup>25</sup>، وتبنّت مبادئ التنوع في الهويات وعززت مبدأ الاندماج. إدراكًا منها بأن تحقيق مساواة شكلية/رسمية هو أمر سهل، كما هو الحال في القانون الذي لا ينعكس على أرض الواقع في الممارسات اليومية للسلطة. واعتبرت أن المساواة للنساء كقوة ليس لها معنى طالما تستمرّ نساء من طبقات أو عرقيات أو جنسيات أو ذات توجهات جنسية أو مهن أو قدرات خاصة في التعرض للاستبعاد أو التمييز. وهذا يعني البحث عن النساء المُستبعدات وضمان إدماجهن في الطيف الاجتماعي. ويتجاوز هذان المفهومان مبدأي «التسامح» و«القبول» باليّن.
- **السلم والأمن:** دعت النسوية عمومًا إلى تحقيق السلم ونبذ العنف، على الرغم من وجود أمثلة على نضالات نسوية كانت قتالية بشكل كبير. وقد أصبح مبدأ الأمن يتسم بأهمية بالغة في السنوات الأخيرة خاصة مع تزايد الحروب والنزاعات، وفي ظل ارتفاع وتيرة جرائم العنف ضد النساء كجزء من النزاع. ويُعتبر الأمن أيضًا مهمًا في سياق حق المرأة في التنقل بحرية، مثل التجول في الشوارع ليلاً دون أن تصبح هدفًا للعنف الجنسي. ويشمل ذلك الحق في العيش بأمان في مجتمعاتهن ومواصلة سعيهن لتأمين سبل عيشهن دون خوف أو عراقيل.
- **السلامة الجسدية والتحرر من أي نوع من أنواع العنف:** في السياق نفسه، لطالما دعمت النسوية حق المرأة في السلامة الجسدية والتحرر من أي تعرض لسوء المعاملة النفسية أو الجسدية أو العنف. وقد أسهمت النساء ذوات الإعاقة بشكل خاص في ذلك للنضال من أجل حقهن في أن يُعاملن كبشر سوياً، بغض النظر عن طبيعة إعاقتهن. ويشمل هذا المبدأ حق المرأة في اتخاذ القرارات بشأن جسدها وحريتها الإنجابية والجنسية دون خوف من العنف أو النبذ أو الاستبعاد.

في الصفحة التالية صياغات لبعض المبادئ النسوية الرئيسية لتوضيح مدلولات المبادئ والقيم في السياق النسوي:



من كتاب «تغيير عالمهن» Changing Their World: مفاهيم وممارسات الحركات النسائية<sup>26</sup>

## «ما تعريف النسوية في واقعنا الحالي»؟

«لا يقتصر نضالنا الآن على تحقيق المساواة الجندرية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليطال تغيير جميع العلاقات الاجتماعية القائمة على القوة التي تقمع أو تستغل أو تهتمش أية مجموعة من الأشخاص، رجالاً كانوا أم نساء، على أساس الجندر أو العمر أو التوجه الجنسي أو القدرة أو العرق أو الدين أو الجنسية أو الموقع أو الفئة أو الطبقة الاجتماعية أو الإثنية. نحن لا نطمح لتحقيق مساواة مبسطة مع الرجال، والتي قد تمنحنا امتيازات ضارة وقوة لطالما تمتع بها الرجال، لكنها في الوقت نفسه تُعزّضنا لخسارة العديد من القدرات «الأنثوية» المزعومة التي تجسدها النساء، اجتماعياً.

إنما نسعى إلى تحقيق تغيير يخلق مساواة جندرية في إطار نظام اجتماعي جديد تمامًا. نظامٌ يعيش في ظلّه الأشخاص بشكل فردي وجماعي في مجتمعات قائمة على المساواة الاجتماعية والاقتصادية متمتعين/ات بجميع الحقوق الإنسانية، ومتمتعين/ات من التمييز والعنف والصراع والعسكرة، مساحات يسودها التناغم والانسجام مع العالم. وفي ضوء الأزمة العالمية الحالية المتمثلة في ارتفاع أسعار الغذاء، وتكاليف الطاقة الباهظة، وكابوس تغيير المناخ، تدعم النسوية سياسات اقتصادية تركز على تحقيق الأمن الغذائي واستخدام الطاقة النظيفة المتجددة والحفاظ على البيئة، بهدف ضمان مستقبل مُستدام للكوكب وجميع موارده الطبيعية وكافة كائناته.

ونظرًا للتأثيرات الجندرية وغير المنصفة للنيلولبيرالية والعدولمة، ندعم أيضًا التغيير الاقتصادي الذي يخلق المزيد من أوجه الإنصاف الاجتماعي والتنمية البشرية، بدلاً من التركيز فقط على النمو الاقتصادي.

كما أننا ندعم التغيير السياسي الذي يكفل حقوق المواطنة كاملةً لجميع حقوق الإنسان، ونقف مع تأسيس نُظم علمانية ومتعددة الأطياف وديمقراطية تتسم بالشفافية وحسّ المساءلة وتستجيب لجميع مواطنيها، سواء كانوا نساءً أم رجالاً.

دفع تصاعد مستويات الحروب والنزاعات الأهلية ونزوح النساء والرجال جراءها، إضافة للاستخدام المتزايد للعنف الجنسي ضد النساء كأداة سياسية، دفع هذا النسويات لمعارضة العنف بأي شكل من الأشكال، إضافة لمعارضة الحروب والنزاعات التي تؤدي إلى نزوح الرجال والنساء وانتهاك حقوقهن وإخضاعهن وإفقارهن.

على النقيض من ذلك، ندعم السلام واللاعنف - والتوصل إلى حلول سلمية للنزاعات من خلال عمليات شاملة وتشاركية. كما ندعم التعاون والاعتماد المشترك المسؤول بدلاً من الانغماس في الفردانية، وفي الوقت نفسه نؤمن بحق الأفراد في حرية الاختيار في القرارات الخاصة بحياتهم الخاصة. ونعارض الترويج المفرط للنزعة الاستهلاكية التي تستمر في التعامل مع الرجال والنساء كسلع، وتشجع على استنزاف موارد الكوكب وتدمير البيئة.

تسعى النسوية لامتلاك القوة لتحقيق غاية- لا لامتلاك القوة للسيطرة على شيء ما- نحن نناضل من أجل تغيير ممارسة السلطة داخل هياكلنا وحركاتنا فضلاً عن المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي نشارك فيها. ونتج عن ذلك تطوير مجموعة «أخلاقيات نسوية» تضم مبادئ مشتركة تتوافق في جوهرها- رغم وجود اختلافات فيها في مناطق متفرقة من العالم- مثل:

تشجيع هياكل سلطة أقل هرمية (عمودية) وأكثر أفقية وتشاركية وديمقراطية، كما نشجع زيادة الشفافية والانفتاح حول العمليات الداخلية والخارجية والمالية، وضمان وجود صوت ودور لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين/ات، داخليًا وخارجيًا، وبناء شعور بالتضامن/المشاركة/الشمولية، وشعور قوي بالمساءلة تجاه جماهيرنا وتجاه الحركات الأكبر التي ننتمي إليها. كذلك خلق سياسات وممارسات داخلية مرنة تراعي الجندر بناءً على احترام القدرات المختلفة، وبشكل عام، متابعة استراتيجيات عمل غير عنيفة. تُعتبر هذه الأخلاقيات دافعًا أساسيًا لنضالات معظم حركات ومنظمات النسوية لخلق أطر عمل نسوية.

ونتيجة لذلك، ندعم مدّ منظماتنا وحركاتنا بالحياة من خلال تمكين أجيال جديدة من الناشطين والناشطات والقادة والقائدات، وخلق مساحات وبيئات وأدوار قائمة على الاحترام للمبتدئين/ات والمحترفين/ات والحكماء. وفي الختام، نعارض جميع الأيديولوجيات والأشكال الأصولية التي تعارض تمتع النساء بالحقوق المتساوية أو تمتع جميع الأشخاص بحقوقهم/ن، سواء كان ذلك على أساس الهوية الاقتصادية أو الاجتماعية أو العرقية أو الدينية أو السياسية أو الجنسية.

في منطقة جنوب شرق آسيا وشمال إفريقيا، تُعتمد بعض المجموعات النسوية مبادئ النسوية المناهضة للاستعمار لتحدي الخطاب الذي يختصر النضال النسوي بخلاف مبني على الجنس متجاهلاً تقاطعات أنظمة القهر وبشكل خاص سلطة القوات الاستعمارية. وتنتقد النسوية المناهضة للاستعمار النسويات اللاتي يغضن بصرهن عن استعمار الأرض ومواردها وأناسها<sup>27</sup>.

## ما أهمية صياغة قيمنا ومبادئنا؟

غالبًا ما تتباهى المنظمات النسائية بسياساتها واستراتيجياتها المبنية على القيم، وبالمبادئ التي تشكل أساس قضيتها، كحقوق الإنسان والمساواة والسلام والشمولية والعمل الديمقراطي، واحترام كرامة جميع الأشخاص، وما إلى ذلك. إلا أننا في كثير من الأحيان، وفي خضم سعيينا لتعزيز هذه القيم في عملنا وتعاملنا مع الحكومات والمجتمعات والجهات الأخرى التي نشارك معها في عملية التغيير، ننتهكها - سواء عن دراية أو بدون علم- لذلك، تتطلع القيادة النسوية إلى سد هذه الثغرات وخلق نوع من التناغم بصورة أكبر بين القيم والممارسات في جميع مجالات الحياة.

العديد من المنظمات لا تملك مجموعة محددة من القيم الأساسية، ما يُصعب عليها مهمة تقييم مدى تناغم ممارساتها وثقافتها التنظيمية.

سيساعد هذا الفصل المنظمات التي تمتلك مجموعة قيم محددة على سد الثغرات، والمنظمات التي لا تمتلك قيمًا مُصاغة بصورة رسمية على صياغة قيمها وتحديدها. كذلك يساعد المنظمات -على اختلاف نوعيتها- في إطار ترجمة قيمها إلى مجموعة من المبادئ التشغيلية التي يمكن أن تضبط توجه أفعالها، وبالأخص أفعال القادة والقائدات وسلوكهم/ن. كما يُساعد في صياغة أو مراجعة السياسات التنظيمية القائمة أصلًا.

وتُعدّ جميع هذه الخطوات بمثابة عناصر أساسية للقيادة النسوية التغييرية ومبدأ «أن نكون التغيير» الذي نزعم أننا نريد رؤيته في العالم.

نوصي، قبل المتابعة، بالاطلاع على الصفحات 40-50 من الورقة المفاهيمية الخاصة بالقيادة النسوية (تحمل عنوان «السلطة في المنظمات» و «المبادئ والقيم»). توضح هذه التحليلات أن هناك، على الأقل، خمس خطوات مهمة لتحقيق الاتساق في القيم في ممارساتنا القيادية والحياة التنظيمية، وتشمل هذه:

1. **تحديد القيم التي نلتزم بها وتكريسها بصيغة رسمية بشكل ما**، بحيث لا يشوبها الغموض ولا تكون مجموعة أفكار متقلبة، بل تكون بمثابة معايير واضحة وشفافة نستطيع أن نسأل ونحاسب أنفسنا بناءً عليها. الهدف ليس إنشاء مجموعة ثابتة من القيم التي لا تتغير أبدًا، ولكن إعادة صياغتها وتوضيحها بشكل دوري كواحدة من أركان سياستنا وممارساتنا التنظيمية، وكنوع من أنواع التعبير عن مسؤوليتنا تجاه بعضنا البعض.
2. **ترجمة قيمنا إلى معايير تطبيقية عبر تطوير مبادئنا التشغيلية** لكي تُطبَّق كل قيمة على نحو عملي وملموس.
3. يتحدث الخبراء في مجال المنظمات عن «فجوة ثقافية» يجب على الأفراد تخطيها بين قيمهم الشخصية وتلك التي تتبناها المنظمة حيث يعملون. على سبيل المثال، بينما قد تؤمن منظمة ما بمفهوم المساواة في الأجر عن العمل المتساوي أو المساواة الجندرية أو بالقيمة والكرامة المتساوية للأدوار والأعمال المختلفة المنجزة في المنظمة، قد يواجه الأفراد صعوبة في قبول بعض هذه المفاهيم نظرًا لاختلاف خلفياتهم وما نشأوا عليه. وفي بعض الحالات، قد يعتبر البعض أن قيمهم الشخصية أفضل من تلك التي تتبناها المنظمة. لذلك، يجب علينا التفكير في **التوافق والاختلاف بين قيمنا الشخصية وتلك التي تتبناها المنظمة التي نعمل بها، وتحديد كيفية التعامل مع هذا الأمر.**
4. **«البنى المترسخة» للقيم الثقافية والفجوات** بين القيم النظرية والممارسة متأصلة بعمق في وجداننا. وبقدر ما نعتقد بأننا نعارض هذه الانقسامات أو نحاربها، قد نُبدي تسامحًا تجاه الفجوات والسلوكيات المترسخة بعمق، لأن هذا السلوك أصبح سائدًا وربما منبعثًا من اللاوعي. وبالتالي، على الرغم من أننا قد لا نختلف بصورة علنية مع القيم المتغلغلة «في أذهاننا» بسبب ماضينا المعقد، قد نتصرف بطرق تتعارض معها عمليًا. على سبيل المثال، إذا نشأنا في مجتمع سلطوي، فقد أصبح أنفسنا أشخاصًا متسلطين، حتى وإن كانت مهمتنا ورؤيتنا تتناقض مع ذلك تمامًا. قد نواجه، بصفتنا نساء نسويات الصعوبات أحيانًا لأننا نضع نصب أعيننا معايير مرتفعة جدًا كالمثل السامية والكمال في سياستنا وقيمنا وهياكلنا وعملياتنا التي من الصعب جدًا تحقيقها في الواقع، وكأننا نرسم لأنفسنا السبيل إلى الفشل. هنا، يكمن السر في تبني عبارة غاندي الشهيرة، أن نعمل دائمًا على تحقيق «التغيير الذي نطمح لرؤيته في العالم». ذلك يفسح المجال أمام المرونة بينما نعترف بنقائصنا ونبني في الوقت نفسه ثقافة المساءلة تجاه قيمنا ومبادئنا. يجب علينا أن ندرك دائمًا التحديات التي نواجهها في تحقيق أهدافنا، وأن نظهر التعاطف مع صعوباتنا وتلك التي يواجهها الآخرون/ات في مساعدهن نحو التغيير. في الوقت نفسه، ينبغي لنا تجنب دعم الأنماط السلطوية والتحكمية التي تجذرت فينا وأصبحت عادية أو طبيعية، بغض النظر عن مصدرها. علينا إدراك أننا نسعى لتغيير أنماط وعلاقات متجذرة، خاصة في مجال السلطة، من أجل بناء واقع أفضل؛ مدركات أن النجاح لن يكون دائمًا حليفنا. لذلك، ينبغي علينا أن ندرك هذه التوترات وأن نبتكر آليات لتحمل المسؤولية نحو تحقيق الهدف النهائي، وأن نجد سبلاً مختلفة للتعامل مع نقاط الضعف من خلال السعي نحو ذلك.
5. لذا، تكمن الخطوة الأخيرة في هذا الصراع في **إنشاء آليات تمكّنا من تقييم صحة قاعدة قيمنا بانتظام** - ما حجم الفجوة بين قيمنا وممارساتنا؟ هل يشعر الأفراد في المنظمة بالتمكين أو الإضعاف، وإلى أي مدى تدعمهم قيادتنا أو تقمعهم، بحسب الوظائف والموظفين؟ لا ضرورة لأن تكون هذه الآليات عمليات مكرّسة حصريًا لهذه الغاية، بل يمكن تفعيلها أثناء فعاليات دورية مثل الندوات السنوية واجتماعات المراجعة الشهرية وآليات حل النزاعات وما إلى ذلك، فمن المهم أن نجعل تقييم هذه القضايا جزءًا راسخًا من جدول الأعمال.

## التمرين الأول | ساعة ونصف

### — تصوّر المنظمة التي نحب العمل فيها

نبدأ بمحاولة تخيل وتصوّر المنظمة التي نريد العمل فيها: الجو السائد، والعلاقات بين الأشخاص العاملين/ات فيها، وكيف يتصرف الأشخاص في الأدوار القيادية وعلاقتهم/ن مع الموظفين/ات الآخرين/ات، وطرق عملهم/ن وكيف يتم حل الخلافات والمشاكل. والقصد هنا ليس إنشاء منظمة مثالية، العمل فيها مذهب، لكنها غير فعالة في تعزيز الأهداف النسوية لمجتمع أكثر شموليةً وعدلاً يتسم بمساواة جنسية وترسيخ للحقوق. وإنما محاولة تخيل شكل منظمة نسوية مثالية وسليمة وفعالة اجتماعيًا في الوقت نفسه.

1. خذ/ي نفسًا عميقًا كبداية للاسترخاء وإيجاد توازنك، واللجوء إلى مكان هادئ داخلك.
2. تشكيل مجموعات صغيرة من خمسة إلى ستة أشخاص، وتزويد كل مجموعة ببعض اللوحات الورقية وركن هادئ للعمل فيه.
3. داخل كل مجموعة، يتم تخيل كيف تبدو المنظمة المثالية للعمل. قد تكوني من بين المحظوظات بما فيه الكفاية فتجدين أن المنظمة التي تعملين فيها قريبة جدًا من المثالية، وفي هذه الحالة، ففكري فقط في الأمور التي تجعل منها منظمة مثالية. أما إذا كنت من الأخريات العاملات في منظمة أجواءها ليست بهذه الإيجابية، ففكري بالشعور الذي ترغبين بأن ينتابك عندما تأتين إلى العمل كل يوم. تذكّري بعض السيناريوهات والمواقف الفعلية التي مررت بها وتخيلي ما قد يحصل أو كيف سيتم معالجة الموقف لو كانت المنظمة مثالية. يُمكن استخدام الأسئلة التالية للمساعدة في تكوين صورة ذهنية للمنظمة.
  - كيف تبدو الأجواء - هل هي مبهجة، أو سعيدة، أو مريحة، أو خالية من التكلّف؟
  - ما هي نوعية العلاقة بين مختلف الموظفين/ات في المنظمة؟ هل هي علاقة مريحة، هل تتسم بالاحترام والمساواة وتوفر الدعم والتقدير والثقة؟
  - كيف يتصرف الأشخاص في الأدوار القيادية الرسمية؟ هل يمكن الوصول إليهم؟ هل هم منفتحون على الآخرين ويقدرونهم؟ هل يتصرفون بعدل وصدق وصراحة واحترام تجاه الجميع؟ هل يجيدون الإصغاء ويوفرون الدعم؟ هل يسهّلون الأمور ويقدمون المشورة؟ هل يستطيعون اتخاذ القرارات عند الحاجة؟
  - ما مدى معرفتكم بالسياسات وأنظمة صنع القرار والموارد وجداول الرواتب وما إلى ذلك في المنظمة؟
  - ما مدى اطلاعك على الأمور التي تحتجن إلى معرفتها لتأدية عملك بشكل جيد؟
  - فكّروا أبعد من تجربتكم الشخصية وحاولوا تخيل تجربة زملائكم. كيف يشعرون؟ هل يشعرون أيضًا بالتمكين أم أنكم وحدكم من تشعرون بذلك؟
  - فكّروا الآن في الأشخاص الذين تعمل المنظمة من أجلهم/ن. إلى أي مدى تعكس قيم المنظمة وممارساتها احتياجات وتطلعات الجماعة/المجتمع الذي تخدمه؟ هدف المنظمة لا يقتصر على إرضاء موظفيها وموظفاتها فقط، فهي تهدف لتحقيق مهمتها الأوسع نطاقًا. فكيف يشعر أفراد المجتمع تجاه المنظمة؟ هل يشعرون/ن بأنهم/هن متلقون/ات، أو مستفيدون/ات أو أصحاب مصلحة يمكنهم/ن محاسبتها؟ هل لديهم/ن أي معرفة بسياساتها أو استراتيجياتها أو مواردها؟ هل يشعرون/ن بأنهم/ن ممثلون/ات أو أنهم/ن يحظون/ن بالأولوية؟
4. الآن، انطلاقًا من هذه الرؤية حول المنظمة المثالية، حاولوا تحديد القيم الموجودة والتي تتم ممارستها داخل المنظمة لجعل هذا النوع من الأجواء ممكنًا.

5. وبعد تحديد كل قيمة، حاولن التفكير في كيفية ترجمتها إلى ممارسة فعلية في الحياة داخل المنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت القيم المحددة هي «الانفتاح» أو «الممارسات الديمقراطية»، فكيف تضع المنظمة بالفعل هذه القيم موضع التنفيذ؟ هل يتم تشجيع الطلاب/ات على التحدث بصدق عما يفعلونه/ن أو يشعرون/ن به وأين فشلوا/ن أو نجحوا/ن؟ هل

يُطلب رأي الجميع ويُحترم؟ هل يتم منح كل شخص فُرصاً للتأثير على قرارات وممارسات المنظمة؟

6. الآن، يمكن لجميع المجموعات العودة إلى المجموعة الأكبر ومشاركة القيم التي حددتها على أنها أساسية للسلامة التنظيمية.
  7. قد تكون جلسة الكتابة الحرة أو جلسة مناقشة جماعية غير رسمية في نهاية هذا التمرين مفيدة لتقييم شعور الجميع، ولتسليط الضوء على أية حالة انزعاج أو توتر قد يثيرها هذا التمرين نتيجة للفجوة بين الرؤية والواقع، والتعامل معها.
- إذا استمر شعور الانزعاج لدى أية مشاركة بعد ذلك، نقترح استخدام تقنية الحرية النفسية (EFT) للمساعدة في معالجة هذه المسألة. يمكنها إما القيام بذلك بشكل فردي أو يمكن للمجموعة القيام بذلك بشكل جماعي. (يرجى الرجوع إلى الملحق، ص (75-79).

## التمرين الثاني | ثلاث ساعات

### \_\_\_ ما هي القيم التنظيمية الحالية على أرض الواقع؟

بعد أن تصورنا المنظمة التي ستكون مكاناً رائعاً للعمل فيها والتي تعكس أولويات وتطلعات الجماعة التي تخدمها ورسالتها، يجب علينا الآن أن ننظر إلى الواقع لنحدد الفجوات، وكيف يمكننا التخفيف منها أو سدّها. تهدف التمارين التالية إلى تقييم كيف يمكننا الاقتراب من تحقيق المثالية من خلال النظر إلى القيم التنظيمية الفعلية الممارّسة والتغييرات التي نحتاج إلى إجرائها لمواءمتها. هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به وقد تؤدي التمارين إلى الكثير من حالات التوتر أو حتى المواجهة، لذلك عمدنا إلى تقسيمها إلى أجزاء مختلفة يمكن إجراؤها في أيام مختلفة. وللسبب ذاته، نوصي بشدة بتعيين ميسر أو ميسرة خارجي/ة ماهرة/ة ومحايدة/ة للإشراف على هذه التمارين وتخصيص الوقت الكافي لوضع بعض القواعد الأساسية وإنشاء مساحة آمنة (يُمكن مراجعة الفصل الأول) قبل البدء.

### القسم 1: تحديد الفجوات والآليات البديلة

1. تشكيل مجموعات صغيرة من خمسة إلى ستة أشخاص. يغلّق الجميع عيونهم/ن وخلال بضع لحظات، يتصوّرون/ن موقفاً حدث معهم/ن مؤخراً واجهوا/ن فيه حالة صراع بين أعضاء الفريق، أو اضطروا/ن لاتخاذ قرار صعب. يمكن أن يكون هذا الموقف على المستوى الداخلي في المنظمة أو في برامجها/عملها الميداني.
2. بعد عشرة دقائق، افتحوا عيونكم وشاركوا التجربة التي تتبادر إلى أذهانكم مع المجموعة.
3. تختار المجموعة الآن موقفاً معيناً من التجارب المختلفة وتناقش ما حدث - من فعل ماذا، ومن قال ماذا، وما كانت النتيجة.
4. ثم تعتمد كل مجموعة إلى تحليل القيم التي تمّ عرضها أو التي تبلورت من خلال ممارسة موقف معين ومقارنتها بكيفية التعامل مع الموقف في المنظمة المثالية/السليمة- التي تمّ تصورها في التمرين السابق. حاولي توضيح كيف يمكن ممارسة القيمة الأساسية الصحيحة بشكل أفضل في المستقبل ومن ستكون مسؤولة عن ضمان ذلك.
5. ناقش ما إذا كانت هذه القيم نسوية بطبيعتها من خلال النظر إلى الموقف من منظور النسوية والعدالة الاجتماعية. تحققن مما إذا كانت المعالجة البديلة التي تخيلتموها في المنظمة «المثالية» تعكس القيم والمبادئ النسوية الأساسية بشكل أوضح.

6. حاولن إكمال مثليين على الأقل في كل مجموعة يوضحان القيم الأساسية المختلفة في الممارسة العملية، مع توضيح الآليات الفردية والجماعية التي يمكن إنشاؤها لضمان التنفيذ في سيناريوهات مستقبلية من النوع ذاته. تذكروا أن المسؤولية عن هذا الأمر يجب أن تكون مشتركة؛ لا يمكن تحميل قائد واحد أو شخص معين في «مرتبة عليا» كامل المسؤولية. حاولوا توضيح كيف يمكن لكل منّا أن يكون مسؤولاً - بطريقته الخاصة - عن تحقيق هذه القيم والممارسات الجديدة.
7. لإنهاء التمرين، عيّن ممثلة عن كل مجموعة لمشاركة نتائج تحليل المجموعة، قبل الانتقال إلى القسم التالي من التمرين. يرجى الرجوع إلى تمارين العقل والجسم الواردة في الملحق للمساعدة في فهم المشاعر التي قد تنشأ نتيجة التمرين أعلاه. قد يكون تمرين مسك الإصبع (الملحق، ص 75-73) مفيداً في حال الشعور بدرجة عالية من الإحباط أو الغضب أو الحزن أو الخوف. إذا اخترت أن أحاسيس جسدية قوية جداً، يمكن استخدام تقنية الحرية النفسية (الملحق، ص 75-79).

## القسم 2: صياغة معايير جديدة لممارسة القيم الإيجابية

1. يجتمع الفريق بأكمله لمواصلة التمرين الذي بدأ في وقت سابق.
2. قبل البدء، يُمكن ممارسة بعض تمارين التاي تشي (الملحق، ص 84-79) أو أية تمارين أكثر قرباً وألفة للفريق لعشر دقائق على الأقل لتوليد بعض الطاقة الإيجابية قبل الانتقال إلى المرحلة التالية من التمرين وللمساعدة في إعداد المشاركين/ات لتبادل الخبرات في المجموعة الأكبر.
3. تشارك كل مجموعة صغيرة قائمتها من القيم الحالية الإشكالية التي تتم ممارستها والبدائل والآليات التي تم تحديدها. دون مشاركة القصص أو التجارب التي تستند إليها هذه القائمة - حتى لا يقود ذلك إلى حالة من التوتر والصراع لا داعي لهما - كما أن المجموعة الكبيرة غير قادرة على توفير شعور الأمان كما في المجموعة الصغيرة.
4. تتم صياغة قائمة كاملة بالقيم الجديدة الممارسة والمطلوبة لإنشاء بيئة تنظيمية سليمة، إضافة لتحديد الآليات اللازمة لتطبيق هذه القيم.
5. بعدها تتم مناقشة متطلبات تنفيذ هذه الآليات لسد الفجوة بين القيم والممارسة مع تحديد من سيكون/ستكون مسؤولاً/ة عن تنفيذها على مستويات مختلفة. وما دور كل فرد في عملية سد الفجوة؟
6. أعدوا/ن قائمة للمهام، مع تحديد مهام لأفراد معينين/ات أو موظفين/ات محددين/ات، بما في ذلك أنفسكم/ن. استخدموا/ن المصفوفة أدناه لمساعدتكم/ن في ترتيب قائمة المهام الخاصة بكم/ن.
  - ما هي التغييرات المطلوبة؟
  - ما الذي يجب القيام به لتحقيق هذه التغييرات؟
  - من المسؤول/ة عن تنفيذ والإشراف على هذه التغييرات؟
  - من يتحمل أيضاً مسؤولية تنفيذ هذه التغييرات؟
  - ما هي العوائق التي قد تعترض هذه التغييرات؟ كيف يمكن التعامل معها/تقليلها؟
  - ما هو الإطار الزمني أو الموعد النهائي لتطبيق التغييرات؟
7. في حال تسبب التمرين بالكثير من الغضب أو التوتر أو المشاعر غير المريحة، يرجى اللجوء إلى تقنية الحرية النفسية (الملحق، ص 75-79)، أو أحد تمارين التخلص من الغضب والإحباط مثل الزئير كالأسد، أو حتى مجرد مسك الإصبع الأوسط. يمكنك القيام بذلك إما بشكل فردي أو كمجموعة. إذا وجدت أن التمرين قد أثار مشاعر عداة عميقة تجاه شخص معين، يمكنك إجراء تمرين تطوير الوعي الذاتي حول كيف يمكننا جميعاً المساهمة في مواجهة النزاعات (الملحق، ص 95-93)، مما يساعد على تكوين قدر أكبر من الوعي الذاتي، خاصة في حالات النزاع.

هناك عدة أمثلة عن محاولة المنظمات النسوية سد الفجوة بين القيم والممارسات. على سبيل المثال، وضعت إحدى المنظمات النسوية نظام تقييم الأداء الشامل «360°» موضع التنفيذ لأنها تؤمن بقيمة مساءلة جميع الموظفين/ات بغض النظر عن رتبهم/ن أمام الآخرين/ات، وكذلك أمام الجماعة التي يخدمونها/ن. يُقصد بذلك أن يتم تقييم كل شخص لمرة واحدة في السنة، بما في ذلك المدير/ة، ليس فقط من قبل رؤسائه/ا في التسلسل الهرمي، لكن أيضاً من قبل مرؤوسيه/ا وأقرانه/ا. ووضعت منظمة أخرى نظاماً يفرض على كل عامل ميداني بأن يتقدم بطلب للحصول على إذن لأخذ إجازة من المجموعات النسائية القروية التي يعمل معها، بدلاً من المشرف عليه. يمكن البحث أيضاً عن المزيد من الأمثلة والتحقق مما إذا كان يمكن تطبيق أي منها في السياق التنظيمي الخاص بكم/ن. ولإحداث تناغم أكبر بين القيم والممارسات، يمكن إضافة هذه الأفكار على قائمة المهام المُستعرضة سابقاً في هذا الفصل.

**تهانينا!**

**لديك الآن مجموعة من القيم والآليات التنظيمية الواضحة  
التي يمكن تنفيذها، بالإضافة إلى جدول زمني واضح لتنفيذها!**

**بإكمال هذا الفصل،**

**أصبحت ومنظمتك أقرب من تجسيد القيادة النسوية للتغيير الاجتماعي.**

# الفصل الرابع: العمل على السلطة الشخصية والتنظيمية





## الفصل الرابع: العمل على السلطة الشخصية والتنظيمية

في الفصول السابقة، عملنا على توضيح وتأطير قيمنا ومبادئنا، وتحديد الفجوات بين المبادئ والممارسات وإنشاء قائمة مهام أو خطة عمل لتحقيق المزيد من الانسجام بينها. أوضحنا أيضًا السياسة والغاية (الرؤية والمهمة) اللتين تندرج تحتها مبادئنا. لكن في أغلب الأحيان، تكون السلطة واستخدام السلطة وإساءة استخدامها هي ما يُعرقل هدفنا أو غايتنا ومبادئنا وممارساتنا. إذ تُعدُّ السلطة العامل الأكثر فعالية على الإطلاق والأقوى، لأنها قادرة على تشويه الغاية والمبادئ والممارسات أو التأثير فيها.

قبل البدء بالتمارين في هذا الفصل، من الضروري تصفُّح الصفحات 17 - 24 من الورقة المفاهيمية حول القيادة النسوية التي تشمل شرحًا مفصلاً وواضحًا عن دور السلطة في القيادة والمنظمات، ولماذا يُعدُّ فهم السلطة وتحليلها أمرين بالغَي الأهمية لبناء قيادة نسوية سليمة.

تعترف المنظمة النسوية - والقيادة النسوية - دائمًا بالسلطة وتتعامل معها علنًا، بدلًا من التظاهر بعدم وجودها أو الادعاء بأنها موزعة بالتساوي في المنظمة. لكن يجب أن ندرك أنَّ التعامل مع الديناميكيات الداخلية للسلطة قد يكون مخيفًا وقد يُخلُّ بتوازن المنظمة. مع ذلك، عندما يُترك عامل «السلطة» دون معالجة أو يتم تجاهله، يمكنه أن يُزعزع كل الجهود الحسنة المبذولة على مستوى مبادئنا وغايتنا وممارساتنا. علاوةً على ذلك، لا يمكننا السعي لتغيير علاقات وهيكلية السلطة في العالم الخارجي - وخاصة السلطة الجندرية - بينما تجاهلها في سياقنا التنظيمي. لذا يهدف هذا الفصل الأخير إلى مساعدتنا في تحليل ومعالجة المسائل المرتبطة بالسلطة في سياق منظماتنا وفي ذاتنا. يحتوي هذا الفصل على تمارين ستساعد في تحقيق ثلاثة أهداف:

1. مساعدتنا على فهم تاريخنا الفردي والفردي وعلاقتنا بالسلطة - تاريخنا وتاريخ الآخرين والأخريات؛
2. تحليل كيفية عمل السلطة في منظماتنا على المستويات المرئية والمخفية وغير المرئية؛
3. وضع خطة لمعالجة تلك الأشكال من السلطة الخفية وغير المرئية والتي تؤثر سلبيًا في ثقافة عمل المنظمة وبيئتها.

لا يمكن إكمال هذا الفصل في يوم أو حتى أسبوع. نوصي بإجراء تمرين واحد فقط في اليوم الواحد والانتظار لمدة لا تقل عن أسبوع، وربما أكثر، قبل الشروع في التمرين التالي. يضمن هذا الأمر استيعاب العواطف والعواقب المترتبة على كل تمرين ومعالجتها بالكامل قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. بشكل عام، نعتقد أنه يجب تخصيص فترة تصل إلى ستة أسابيع لإكمال جميع التمارين الواردة في هذا الفصل. أخيرًا، يثير التعمق في مفهوم السلطة الكثير من المشاعر، الإيجابية والسلبية على حد سواء، لذلك نوصي بشدة ببدء وإنهاء كل تمرين بتخصيص عشر دقائق على الأقل لإحدى ممارسات «التركيز على الذات» من الفصل الأول - التنفس، ومسك الإصبع، والتاي-تشي، وما إلى ذلك - للتأكد من شعور الجميع بالهدوء والانفتاح والتركيز.

## بعض التعريفات المهمة

نظرًا لأن هذا الفصل يركّز على أبعاد معقدة ومختلفة للسلطة، فمن المهم توضيح بعض المفاهيم الأساسية التي تُعتبر محورية لعملنا على مستوى السلطة:

**المجالات الثلاثة التي تعمل فيها السلطة هي<sup>28</sup>**: المجال العام (حيث تكون مرئية، مثل سلطة الحكومة والجيش والشرطة والقضاء والشركات، وما إلى ذلك)، **والمجال الخاص** (داخل مؤسسات مثل الأسرة أو العشيرة أو المجموعة الإثنية أو مؤسسة الزواج أو الصداقات أو العلاقات الأخرى) **ومجال الحميمة** (السلطة أو العجز الذي نشعر به داخل أنفسنا، والذي يتم التعبير عنه عادةً من خلال الثقة بالنفس وتقدير الذات والسيطرة على أجسادنا وما إلى ذلك).

إن «الأوجه الثلاثة» أو الأشكال الثلاثة للسلطة هي السلطة المرئية و**السلطة الخفية** و**السلطة غير المرئية<sup>29</sup>** والتي توصف أحيانًا بأنها سلطة مباشرة وغير مباشرة وسلطة وضع الأجنداث<sup>30 31 32</sup>.

**تنطبق السلطة المرئية أو المباشرة في المجالين العام والخاص** وتحدد من يشارك ومن يتم استبعاده من صنع القرار؛ وكيف يتم توزيع الامتيازات والمهام والفرص، ومن لديه صلاحية التحكم في الموارد أو الأشخاص أو الوصول إلى المعرفة والمعلومات. يمكن أن تشمل القرارات، على سبيل المثال، مسائل مثل الأولويات الإنمائية للبلد، وكيف سيتم إنفاق ميزانية المجلس القروي، أو من في الأسرة يمكنه الذهاب إلى المدرسة ومن لا يستطيع ذلك. يملك القادة السياسيون (منتخبون أم لا!) والشرطة والجيش والقضاء السلطة المرئية/المباشرة؛ ويملكها أيضًا رؤساء الشركات العالمية، والعشائر والقبائل، ومنظمات الحركات الاجتماعية مثل النقابات العمالية أو من هم في مناصب القيادة في المنظمات غير الحكومية والمنظمات النسائية. وفي المجال الخاص، يملكها أرباب الأسر والمجموعات الاجتماعية غير الرسمية مثل العشائر، ومعظمهم من الرجال.

**تتمحور السلطة الخفية** (السلطة غير المباشرة) حول من يؤثر في الأولويات أو يرتبها من خلف الكواليس من دون أية صلاحية علنية أو رسمية للقيام بذلك، ومن يحدد المسائل التي يمكن معالجتها أو من هي صاحبات الآراء اللواتي يتم الاستماع إليهن أو استشارتهن بشأن مسألة معينة. مرة أخرى، تنطبق السلطة الخفية أو تضع الأجنداث في كل من المجالين الخاص والعام. في المجال العام، على سبيل المثال، نرى أن السلطة الخفية تنطبق عندما تؤثر الشركات الخاصة في القرارات الحكومية لصالحها، لتعزيز أرباحها أو للسيطرة على الموارد العامة مثل الغابات أو الأراضي أو المعادن. داخل العائلات أيضًا، نرى كيف أن «النساء الصالحات» - اللواتي ينفذن بإخلاص الأجندة الأبوية ويحمين امتيازات الذكور - غالبًا ما يتمتعن بسلطة من خلف الكواليس للتأثير على صانعي القرار الذكور، دون امتلاك أية صلاحية رسمية.

**السلطة غير المرئية** (سلطة وضع الأجنداث) هي أكثر السلطات الثلاثة إشكاليةً وصعوبةً، إذ يصعب تحديدها ومواجهتها، لأننا نادرًا ما نرى تأثيرها علينا، ومع ذلك فهي قادرة على رسم الصورة الذاتية للأشخاص، وتقديرهن لذاتهن، ومواقفهن الاجتماعية وتحيزاتهم، دون أن تؤدي أي دور ظاهري عندما تقوم بذلك.

تُعدّ قطاعات الإعلام والتسويق والإعلانات من المروّجات النموذجية لهذه السلطة غير المرئية. إذ تمارس وسائل الإعلام سلطة غير مرئية من خلال قدرتها على اختيار المسائل التي يجب تسليط الضوء عليها بشكل مستمر، فهي تُقرر ما يُعتبر موادًا

28 Lisa VeneKlasen with Valerie Miller, (co-editors, Debbie Budlender and Cindy Clark), 2002, A New Weave of Power and Politics – An Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, Oklahoma City, World Neighbors, p. 51

29 VeneKlasen with Miller, 2002, op.cit., p. 46-48.

30 Steven Lukes, Power: A Radical View, London, MacMillan, 1974, and second edition, Palgrave, 2005

31 Michel Foucault, The History of Sexuality, part I, London, Allen Lane.

32 John Gaventa and Andrea Cornwall (2001). "Power and Knowledge," in Peter Reason and Hilary Bradbury (2001) (Eds), Peter Reason and Hilary Bradbury (Eds) Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice, London, California and New Delhi, Sage Publications, 2001 above, pp. 70-80

«إخبارية» وما ليس كذلك، ومن خلال ذلك تقوم ببناء معايير جديدة. على سبيل المثال، ترسخ الأخبار التلفزيونية اليومية في نفوسنا انطباعاً معيناً عن أهم الأحداث الراهنة، علماً أنّ الأخبار التي لا تغطيها هي مهمة أيضاً. وبالمثل، يمارس قطاع الإعلانات سلطة غير مرئية من خلال إنشاء معايير جديدة حول ما هو جيد ومرغوب فيه وإيجابي أو ما هو سيئ ورجعي وسلبى. فمثلاً، تؤثر الرغبة شبه العالمية في الحصول على بشرة أكثر نعومة وأجسام نحيفة بين النساء على إحساسهن بقيمتهم لذاتهن، ويُعتبر هذا الأمر خير مثال على السلطة غير المرئية لهذه القوى.

تُعدّ السلطة الخاضعة (Power Under) أحد أشكال السلطة الخفية أو غير المرئية. وهي تتبع من الشعور بالغضب والعجز الذي يطلق العنان للسلطة التدميرية للتخريب والتحطيم، وهي تُستخدم غالباً دون وعي من قبل الأشخاص الذين/اللواتي عاشوا/ن قمعاً شديداً أو صدمة، كذلك تتبع من السلطة البناءة لتشكيل حركات لمواجهة الظلم والتغلب عليه<sup>33</sup>.

على الصعيد النفسي الداخلي، تجد الناجيات من الصدمات والعنف صعوبةً في الانتقال من كونهن موضعاً/ضحايا للقمع إلى كيانات وعوامل تغييرية؛ ويعجزن عن اعتلاء مناصب سلطة وممارسة السلطة من دون استعمال القمع الذي مورس بحقهن.

**المنظمات:** على المستوى الأكثر بساطة، يتم تعريف المنظمة على أنها مجموعة من الأشخاص يجتمعون/ن معاً لنيةٍ معيّنة ويكونون/ن هيكلاً لتحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف. تُعرّف نظرية الإدارة المنظمة على أنها «وحدة اجتماعية من الأشخاص المنظمين/ات والمرؤوسين/ات بشكل منهجي لتلبية حاجة معينة أو لتحقيق أهداف جماعية على أساس مستمر. جميع المنظمات لديها... هيكلية تحدّد العلاقات بين الوظائف والمناصب، و... تفوّض الأدوار والمسؤوليات والسلطة لتنفيذ مهام محددة. المنظمات هي أنظمة مفتوحة للاحية أنها تؤثر في البيئة المحيطة (خارج نطاقها) وتؤثر بها».

تُعدّ هذه النقطة الأخيرة حاسمة. ويُقصد بذلك أن المنظمات - بما في ذلك منظمات التغيير الاجتماعي - ليست كيانات عقلانية تماماً تأسست وتعمل على أساس مبادئ منطقية ومنصفة وفعّالة. فهي من صنع أشخاص، وبالتالي هي حتماً نماذج مصغرة للمجتمع الأكبر الذي يعكس ويعيد إنتاج التسلسلات الهرمية والتحييزات والاستثناءات والقوالب النمطية السائدة؛ على سبيل المثال اختلال توازن القوى أو التمييز الجندري أو العرقي أو الإثني أو التمييز على أساس الهوية الجنسية. في الوقت ذاته، تُعدّ منظمات التغيير الاجتماعي أيضاً مواقع يتم انطلاقاً منها، التصدي للعلاقات السلطة وتغييرها، وبالتالي يتعيّن بشكل أساسي على القائدات التغييريات اكتشاف ومعالجة ما يُسمّى بـ «البنية العميقة» للمنظمات.

**ثقافة عميقة أو بنية عميقة:** يُقصد بهذه العبارة المواقع والسياسات الخفية للسلطة التي تؤثر في المنظمة والأنظمة أو العمليات التي تتبناها، وهذه هي العناصر التي تكوّن ثقافتها الفعلية. وهي تشمل كذلك على القيم غير الرسمية أو غير المعلنة وأنظمة المكافأة والتقدير، والتي تؤثر بشكل كبير على كيفية عمل الأشخاص والمنظمة. في هذا الفصل، سنشير إلى ذلك بعبارة «الثقافة العميقة» بدلاً من «البنية العميقة»، لتسهيل فهمها والتعرف عليها. تُعتبر الثقافات العميقة عناصر حاضرة بيننا دون أن نتمكن من لمسها، فنحن ندرك وجودها لكننا لا نعرف كيفية تحديدها والتعامل معها.

ليست الثقافة العميقة مكاناً أو موقعاً فيزيائياً، هي مساحة مبنية على العلاقات -أو بالأحرى مساحات مبنية على علاقات متعددة- يتم فيها تحديد موقع السلطة الخفية وممارستها، وإعادة إنتاج التحييزات والممارسات التمييزية بطرق خفية وغير مرئية. وتُعتبر الثقافة العميقة أيضاً المكان الذي نجد فيه «ظلمنا» - أي المنظمة الأخرى التي لا يعترف بها أحد علناً- لكنها حقيقية تماماً مثل تلك التي يمكن للجميع رؤيتها. وخير مثال على ذلك هي منظمة مكرّسة لبناء السلام لكن تعترتها داخلياً الصراعات، ولا يجيد فيها الأشخاص التواصل مع بعضهم/ن البعض بطرق سلمية.

فالثقافة العميقة في الواقع هي غالباً الجوّ، أو مجموعة من الرموز غير المعلنة والمعايير المسلّم بها والسلوكيات غير المسماة. وغالباً ما تجعل هذه الرموز والقواعد والسلوكيات غير المرئية -لكن الحاضرة حتماً- التفاعلات المؤلمة أو الضارة وإساءة استخدام السلطة تبدو «طبيعية» و«عادية»، وحتى سليمة! على سبيل المثال، تُعتبر السخرية من أسلوب شخص ما

في اللباس أو من لكنته لمجرد اختلافه عن الغير أو توبيخ شخص ما -حتى لو كان ذلك على حساب كرامته- تنفيسيًا «صحيًا» عن المشاعر. والأسوأ من ذلك أنّ هذا السلوك يُعتبر أمرًا مسلمًا به لدرجة أنه لا يُلاحظ حتى. لذلك غالبًا ما نرى أنّ أعمال التنظيم في المنظمة موكلة إلى موظفين من طبقات أو خلفيات طبقية معيّنة؛ أو أنّ المناصب القيادية الرسمية هي دائمًا حكرٌ على النساء المغايرات جنسيًا؛ أو أنّ المهام المتعلقة بالطعام والضيافة في الاجتماعات توكل فقط إلى النساء في المنظمات المختلطة.

في الواقع، تشكّل بعض هذه السلوكيات والممارسات مظاهرَ عن **السلطة الخاضعة** - أي الشكل التحطيمي للسلطة التي يستخدمها الكثيرون والكثيرات. عادةً ما تُمارس السلطة الخاضعة أو تتجلى بوضوح أكبر في الثقافة العميقة. تم تناول الثقافات العميقة بالتفصيل في وثيقة القيادة النسوية، وباختصار، تشمل الثقافات العميقة عادةً ما يلي:

- مجموعات غير رسمية وشبّل وجماعات أخرى غير رسمية تمارس السلطة، وتؤثر في الهيكلية الرسمية وصنع القرار.
- عمليات غير مرئية/غير رسمية لصنع القرار تؤثر وتؤدي إلى قرارات تنظيمية رسمية؛ أو عدم تطبيق القيم الرسمية للمنظمة في عملها اليومي.
- كيفية تقييم وقياس العمل والأدوار المختلفة.
- ممارسات تعزّز مصداقية الأشخاص وسمعتهم/ن أو تضرّ بها (النميمة، والظعن بالظهر، والشائعات، وحملات التشويه، وما إلى ذلك).

## التمرين الأول، أ | ساعتين إلى ثلاث ساعات

### \_\_\_ التاريخ الشخصي مع السلطة

يساعدنا هذا التمرين في فهم أنماط تشكّل علاقتنا بالسلطة بناءً على التجارب الأولى لاختبارنا لها.

1. اجلس/ي في مكان هادئ بمفردك مع ورقة لتدوين تأملاتك ورؤيتك. لنخصص حوالي نصف ساعة للقيام بهذا الجزء من التمرين.
2. حاول/ي تذكّر المرة الأولى التي أدركت فيها وجود **اختلاف بدرجات السلطة بين الأشخاص** - أي أنّ بعض الأشخاص لديهم/ن سلطة أكبر من غيرهم/ن. مع تذكّر ما جعلك تدرك/ين وجود ديناميكية السلطة في التفاعلات. يمكن أن تكون تجربة:
  - للسلطة المسيطرة «Power over» (حيث يتحكم شخص ما بشكل مباشر بتصرفات أو سلوك أو فرص الآخرين أو يملئها)؛
  - السلطة غير المباشرة أو الخفية (حيث يؤثر شخص ما في تصرفات الآخرين/ات أو سلوكهم/ن أو فرصهم/ن، من دون إعطاء أوامر مباشرة).
  - السلطة غير المرئية (حيث يؤثر شخص ما أو منظمة ما في سلوكنا أو معاييرنا أو معتقداتنا دون أن ندري بذلك).
3. حاول/ي تذكّر تجربة شعرت فيها بالعجز - ما الذي كان يحدث؟ من كان مسيطرًا؟ لماذا شعرت بالعجز؟ كيف شعرت من الناحية الجسدية؟ ماذا فعلت وكيف كانت ردة فعلك؟
4. الآن، حاول/ي تذكّر المرة الأولى التي أدركت فيها سلطتك الخاصة، هل كانت سلطة مسيطرة أم غير مباشرة أم خفية أم غير مرئية أو حتى سلطة خاضعة؟ حاول/ي تذكّر ما جعلك على وجه التحديد على دراية بسلطتك في تلك التفاعلات.
5. من خلال تحليل هذه التجارب الشخصية المختلفة مع السلطة، ما المكانة التي تحتلها في معادلات السلطة الاجتماعية؟ (اختاري جميع الإجابات المناسبة). في أي موقع تجدن أنفسك عادةً؟

- **الخضوع** - كيف شعرتن عندما كنتن خاضعات للسيطرة (أي أنّ شخصًا كان يمارس السلطة عليكن)؟
  - **التكافؤ** - كيف شعرتن عندما كنتن تعملن مع الآخرين/ات على قدم من المساواة وتمارسن سلطة أو سيطرة مشتركة؟
  - **السيطرة** - كيف شعرتن عندما مارستن السلطة على الغير (بشكل فردي أو مع بعض الأشخاص الآخرين/ات)؟
  - **غير ذلك** - معادلة سلطة غير المذكورة أعلاه؛ يرجى شرح وضعكن في المعادلة مقابل الآخرين/ات ووصف شعوركن.
6. من بين أشكال السلطة المختلفة أعلاه، حاولي التفكير بصدق أيها تشعرين بالارتياح لممارستها أو للخضوع لها؟ في أي موقع سلطة تشعرين أنك تعرفين جيدًا ما الذي يجب عليك فعله، وما هو المتوقع منك وكيف عليك التصرف؟
7. ثم تتم كتابة الأفكار، وإذا كان ذلك ممكنًا، استخدام تقنية «الكتابة الحرّة» المشروحة في الملحق (ص 94 - 97) لتحديد الأفكار التي تتبع من داخلك، حول علاقتك بسلطتك وسلطة الآخرين/ات.

## التمرين الأول، ب | ساعة ونصف إلى ساعتين

### \_\_\_ تقييم وضعك النفسي

1. قوموا بتمرين «أنا بخير، أنت بخير» المذكور في الملحق.
2. بعد تشخيص حالتكم النفسية الأساسية، فكروا بكيفية تأثير تاريخكم الشخصي مع السلطة على المناصب التي تشغلونها، وبالتالي في تفاعلاتكم مع الغير، خاصة إذا كنتم في منصب قيادي رسمي أو تمارسون السلطة على الآخرين/ات.
3. الآن، بعد تكوين هذا الفهم العميق لأنفسكم، انتقلوا إلى مجموعات صغيرة من خمسة إلى ستة أشخاص وتطرقوا إلى الأسئلة التالية:
  - كيف تعتقدون أنّ علاقتكم الشخصية مع السلطة وتحديدكم لوضعكم الخاص (تجاه جملة «أنا بخير، أنت بخير») يؤثران في الطريقة التي تمارسون فيها القيادة - في حال كنتم تتولون دورًا قياديًا - أو في كيفية استجابتكم لطريقة ممارسة الآخرين/ات للقيادة؟
  - كيف تؤثر هذه الاستجابات وردود الفعل المختلفة في المهمة والبيئة الأوسع نطاقًا للمنظمة؟ في المجموعة الصغيرة، وثّقوا الإيجابيات والسلبيات التي تم التوصل إليها في قائمة.
  - كيف يمكن التعامل مع بعض الآثار السلبية بشكل بناء، حتى تتمكنن من تحقيق إمكاناتنا القيادية الكاملة، سواء كنا في مناصب قيادية رسمية أم لا؟
  - من بين الاستراتيجيات التي سنتوصل إليها في الخطوات السابقة، سنجد بعض الاستراتيجيات التي نحتاج إلى معالجتها بأنفسنا بشكل فردي، وأخرى تحتاج إلى الدعم أو المعالجة من قبل المنظمة. صنّفوها في قائمتين مختلفتين.

◇ مسائل السلطة التي يجب على كل منا التعامل معها شخصيًا:

◇ مسائل السلطة التي يجب على المنظمة التعامل معها/دعمها:

4. باستخدام قائمة المسائل التي تحتاج إلى دعم أو نهج تنظيمية، لنحدد بعض الاستراتيجيات التنظيمية الملموسة للتغلب على القيود في مجال القيادة الناجمة عن التاريخ الشخصي. قد يشمل ذلك التدريب والتوجيه، وإنشاء مساحات آمنة خاصة للتعامل مع الديناميكيات والنزاعات السلبية التي تظهر، ووضع آليات شفافة لمعالجة حالات إساءة استخدام

السلطة، إلخ. قد ترغبون أيضًا في استكشاف آليات مثل تقييم الأداء بشكل شامل (360 درجة)<sup>34</sup>، وتقنية نافذة جوهاري<sup>35</sup>، وآليات التظلم وحل النزاعات التي تشمل الأشخاص في مواقع قيادية، والجلسات الإرشادية الفردية والجماعية برعاية المنظمة، وما إلى ذلك.

5. الآن، انضموا إلى المجموعة الكبيرة وضعوا قائمة موحدة من الاستراتيجيات للتغلب على القيود القيادية الناجمة عن التاريخ الشخصي. مع مناقشة أنواع الموارد التي تحتاجها هذه الاستراتيجيات. وإذا كان بعضها يحتاج إلى موارد مالية، فكروا ما إذا كانت المنظمة قادرة على تحمل نفقاتها. وبعد وضع اللمسات الأخيرة على القائمة مع مراعاة جميع هذه العوامل، يتم إضافة جدول زمني لتنفيذها وتوزيع المسؤوليات على أفراد أو لجان معينة للإشراف على تنفيذها. يُمكن استخدام الجدول أدناه كدليل للقيام بذلك:

- ◇ ما هي الاستراتيجية المطلوبة؟
- ◇ ما هي الموارد الداخلية المطلوبة لهذه الاستراتيجية؟
- ◇ ما هي الموارد الخارجية المطلوبة لهذه الاستراتيجية؟
- ◇ من سيكون/ستكون المسؤول/ة عن تنفيذها؟
- ◇ متى سيتم إطلاق كل استراتيجية؟

## التمرين الثاني | ساعتين ونصف إلى ثلاث ساعات

### \_\_\_\_\_ تحديد السلطة المرئية/المباشرة في المنظمة

1. بشكل فردي، أو في مجموعات صغيرة، أو بالجلوس جميعًا معًا، حدّدن مواقع وديناميكيات السلطة المرئية في منظماتكن، من خلال الإجابة على الأسئلة:
  - **مَنْ يفعل ماذا؟** كيف يتم تقسيم المهام والأدوار في المنظمة، وهل يكشف ذلك عن أنماط مُحددة؟ على سبيل المثال، هل يتم تولي الأدوار التي تتمتع بأكثر قدر من السلطة من قبل النساء الأكبر سنًا/ذوات الأقدمية؟ أو مَنْ هنّ أقدم الزميلات والصديقات للقائدة؛ أو اللواتي انضممن إلى المنظمة في وقت معيّن...؟
  - **مَنْ يحصل على ماذا؟** مَنْ يتمتع بأعلى قدر من سلطة التحكم وصنع القرارات على موارد المنظمة ومَنْ لديها أدنى قدر منها؟ عند التفكير في التحكم في الموارد، لتتذكّر أنّ الموارد يمكن أن تكون ملموسة (مثل الأموال والموظفين/ات) أو غير ملموسة (مثل المعارف وشبكات العلاقات والقدرة على التأثير والوصول إلى المعلومات وما إلى ذلك). حدّدن سلطة التحكم وصنع القرارات بما يتعلق بكل هذه الموارد.
  - **مَنْ تُقرر ماذا؟** مَنْ تتمتع بأعلى قدر من سلطة صنع القرارات في المنظمة على مختلف المستويات؟ هل ترتبط سلطة صنع القرارات بالقدرة والمسؤولية أم تخضع لعوامل أخرى؟ هل يملك أي شخص سلطة خفية في مجال صنع القرارات، أي هل يتخذ أشخاص القرارات من دون صلاحية رسمية للقيام بذلك؟
2. دوّنن نتائج تحليلك أو ارسميها في هيكل تنظيمي أو صورة.
3. الآن، بالاعتماد على تحليلكن، ناقشن ما إذا كان هيكل السلطة المرئية للمنظمة منطقيًا، وهذا سيكون تشخيصكن لهيكل السلطة المرئية في المنظمة. استنادًا إلى القيم والمبادئ التشغيلية التي تم تحديدها في الفصل الثالث، والرؤية والمهمة في الفصل الثاني، أجبن عن الأسئلة التالية:

34 لمزيد من المعلومات: <https://shorturl.at/fBqgW>

35 لمزيد من المعلومات: <https://shorturl.at/2ksNG>

- هل هناك توازن جيّد بين السلطة والمسؤولية؟ (إذا كان «صنع القرار الديمقراطي والتشاركي» هو المبدأ المُعتمد، فهل يعكس توازن السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات هذا المبدأ؟)
  - هل تتوفر فرص كافية للأشخاص المتأثرين/ات بالسلطة بشكل مباشر من تحديد أسلوب ممارسة هذه السلطة عليهم، أي هل للأشخاص المتأثرين/ات بالقرارات رأي في اتخاذها؟ يمكن تحديد ذلك بناءً على ما إذا كنتن قد حددتن هذا المبدأ كمبدأ تشغيلي.
  - هل تُعتبر أشكال السلطة المباشرة ومواقفها ومستوياتها والأشخاص اللواتي يمارسها منطقيّةً بالنسبة لمهمّة المنظمة وغايتها؟ على سبيل المثال، إذا كانت مهمة المنظمة هي بناء حركة مجتمعية، فهل يتم نقل السلطة الكافية إلى هياكل القيادة المجتمعية لاتخاذ القرارات بشأن الاستراتيجيات والموارد؟
  - هل تتركز السلطة بشكل مفرط في بعض المستويات أو الأدوار أو الأفراد؟ كيف يمكن توزيعها بشكل أفضل؟
4. استنادًا إلى النقاش والاستنتاجات، اكتبين أية تغييرات تشعرن بأنها مطلوبة لجعل هيكل السلطة المرئية/المباشرة وعلاقات السلطة أكثر انسجامًا مع قيمها والغاية منها. بالنسبة لكل تغيير، ناقشن كيف يمكن تحقيقه، ومَن سيشترك في صنعه وتمكينه. يُمكن استخدام الجدول في نهاية الفصل لوضع خطة العمل الخاصة بكن.
- بذلك، تكونون/ن قد حددتم/ن مَن يمارس السلطة المرئية والمباشرة في منظماتكم/ن. قد ترغبون/ن أيضًا في استخدام التمارين المتوفرة في دليل «السلطة - دليل عملي لتسهيل التغيير الاجتماعي»<sup>36</sup>
- Power – A Practical Guide for Facilitating Social Change  
المتاح على: <http://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/all-publications>

## التمرين الثالث، أ | 3-4 ساعات أو نصف يوم

### \_\_\_ تحديد الثقافة التنظيمية العميقة

هناك عدد قليل جدًا من المنهجيات المُجربة التي تم اختبارها لفهم مسائل الثقافة العميقة أو التعامل معها. ونحن لسنا بوارد وصف الحلول أو أساليب معالجة المسائل المتجذرة بشكل عميق -و التي ربما نتجت عن صدمة عميقة وقمع- أو معالجة الاختلالات التي تُحدثها في الأداء التنظيمي. إذ تتطلب معالجتها العديد من التقنيات ومستويات عالية من التدريب المهني حول النظرية التنظيمية وعلم النفس وتخصصات أخرى. ومعظم المنظمات النسوية أو القيادات النسوية ليس لديها وصول إلى هؤلاء الخبراء/ات المحترفين/ات لمساعدتهم/ن في نبش الثقافة العميقة لمنظماتهم/ن والتعامل معها. وهنا نودّ أن نوّكد أن التمارين التالية ليست بديلًا عن تلك التدخلات المختصة، ولكنها نهج بسيط لمعالجة بعض مسائل الثقافة العميقة الأقل تعقيدًا. مع أخذ هذه التحذيرات والحقائق في الاعتبار، تنتقل إلى الجزء الأول من تمارين الثقافة العميقة:

1. شكّلوا مجموعات صغيرة من أربعة إلى خمسة أشخاص، واجلسوا معًا في مكان هادئ مع قطعة كبيرة من الورق لرسم الخريطة عليها.
2. استخدموا الرسم في الصفحة التالية كدليل أو نموذج، وراجعوا الأمثلة في المربّعات المختلفة، كما يُمكن إضافة أي أمثلة أخرى تعتقدون أنها مهمة في السياق التنظيمي الخاص بكم. حاولوا رسم خريطة لبعض ديناميكيات وعمليات الثقافة العميقة - الإيجابية والسلبية على حد سواء - الموجودة في منظماتكم، و يمكن أن تشمل:
  - مجموعات/فروق/شمل غير رسمية لديها سلطة غير رسمية أو تأثير غير مباشر على صنع القرار في المنظمة (على

- سبيل المثال، قد تكون قادرة على التأثير في تفكير المدير/ة)؛
- عمليات صنع القرار غير الرسمية/غير المرئية التي تؤدي إلى القرارات الرسمية أو تؤثر فيها، على سبيل المثال، قد تلتقي مديرة المنظمة ببعض أعضاء الفريق على حده (في منزلها أو في مطعم أو نادٍ)، وتناقش المسائل التنظيمية، وتحصل على معلومات حول موظفين/ات آخرين/ات وتتوصل إلى استنتاجات معينة تؤثر بعد ذلك في القرارات الرسمية.
  - هل أنتم على علم بأية عمليات مماثلة حدثت في منظماتكم؟ اشرحوها وسجلوها كأثلة على «خريطة» الثقافة العميقة الخاصة بالمجموعة.

عناصر «الثقافة العميقة» التنظيمية:



4. فيما يلي بعض جوانب الثقافة العميقة التي يمكن دراستها في السياق التنظيمي الخاص بكن:
- حاولن تحليل ثقافة العمل الفعلية والمعايير غير الرسمية المطبقة في المنظمة وكيف تختلف عن القواعد أو المعايير الرسمية أو المعلنة. يُمكن أيضًا النظر إلى كيفية تأثير ذلك على الأشخاص المختلفين/ات في المنظمة. قد تشمل بعض الأمثلة على ذلك ما يلي:
  - على الرغم من أن ساعات العمل الرسمية للمنظمة هي من الساعة 9 صباحاً إلى 5 عصرًا، من الإثنين إلى الجمعة، إلا أن من يحظى بالتقدير والإشادة في المنظمة هم فقط من يبقون في العمل لوقت متأخر،



ويعملون في عطلات نهاية الأسبوع، فيما يُعتبر العاملون خلال الساعات الرسمية «كسالي» أو «غير متفانين» بالعمل.

- تتم مكافأة وتمكين أنواع معينة من السلوك بشكل غير رسمي. لذلك، غالبًا ما يحصل على التقدير الكبير هو المساعد المتملق للمدير الذي يتجسس ويقدم التقارير عن أعضاء وعضوات الفريق الآخرين/ات ويمارس ولاءً شخصيًا غير نقدي وأعمى، وتتم مكافأته إما رسميًا من خلال الترقيات وزيادة الأجر أو بمزيد من السلطة غير الرسمية على اتخاذ القرارات في المنظمة، في حين أن الموظف المُخلص للمنظمة لا لشخص المدير أو «صاحب/ة العمل» والذي يكون أكثر انتقادًا قد يُمنح في أفضل الأحوال صوتًا أو تأثيرًا ضئيلًا في المنظمة، وفي أسوأ الأحوال يمكن اعتباره «مشاعبًا».
- ii. تُعتبر الشائعات والنميمة والافتراء وعمليات ضبط الأمن غير الرسمية والتجسس على الغير جزءًا من الثقافة العميقة التنظيمية. هذه أيضًا عمليات تُمارس من خلالها «السلطة الخاضعة»، ويتم باستخدامها تخريب التسلسلات الهرمية الرسمية وهياكل السلطة وأنظمة صنع القرار. على سبيل المثال، غالبًا ما يتم تحطيم ذوات السلطة الرسمية اللواتي يبغضهن البعض من خلال تشويه السمعة والنميمة والطعن بالظهر.
- iii. مع ذلك، ليست كل الديناميكيات في الثقافة العميقة للمنظمات سلبية. تبرز بعض القوى الإيجابية أيضًا في هذا المجال وتكتسب سلطة غير رسمية. وخير مثال على ذلك هو وجود أشخاص يحترمهم الجميع، لا بسبب موقفهم الرسمي وإنما لشخصياتهم واستقامتهم الأخلاقية وإنصافهم ونزجهم. غالبًا ما يتولى هؤلاء الأشخاص أدوارًا إيجابية من خلال التوسط في النزاعات وحلها ومنح أذان صاغية أو إسداء نواحي موضوعية. تشكل عمليات الوساطة وحل التوترات هذه أيضًا جزءًا من الثقافات العميقة ويجب تحديدها وفهمها.

5. تتم العودة الآن إلى المجموعة الكبيرة لمشاركة الخرائط حول الثقافة العميقة من خلال الإعلان بشكل بسيط عن نتائج كل مجموعة. يُسمح هنا بالأسئلة التوضيحية فقط دون مناقشة. فقد يؤدي النقاش -إذا كانت العواطف متأججة وهناك من يشعر بالأذى أو الغضب أو يتخذ موقفًا دفاعيًا (بسبب شعورهم بتوجيه أصابع الاتهام إليهم)- بسهولة إلى المشاجرات والاتهامات والاتهامات المضادة، وهو أمر غير بناء. تأكدوا من أنّ الأشخاص يفهمون منذ البداية أن الغرض من مشاركة خرائط الثقافة العميقة هو ببساطة الاستماع والاستيعاب، وليس الرد أو المناقشة. وستتاح فرصة المناقشة في وقت لاحق، في التمرين التالي. وسيساعد الفاصل الزمني لعدة أيام بين التمرينين الأشخاص على التعامل مع عواطفهم وإيجاد الهدوء.

6. إذا لم تتمكن أي من المجموعات من تحديد العديد من ديناميكيات الثقافة العميقة في المنظمة، رغم شعور الأغلبية بأن الجو التنظيمي غير صحي ومغلق وغير شفاف وتعييس، فقد يكون الجو التنظيمي نفسه هو المسؤول عن ذلك و هو لا يسمح بطرح هذه القضايا في العلن. بعبارة أخرى، إن ديناميكيات السلطة مخفية بعمق أو أصبحت «من الأمور الطبيعية» لدرجة أنها أصبحت غير قابلة للتحديد والتسمية، فقد أصبحت جزءًا منكم/ن. ستحتاجون/ن بعد ذلك إلى اللجوء إلى ميسرة أكثر مهارة وتدريبًا وإلى إجراء عمليات معقدة للغاية لا يمكن تغطيتها في هذا الدليل.

7. من ناحية أخرى، إذا لم تتمكن أي من المجموعات من تحديد العديد من ديناميكيات الثقافة العميقة في المنظمة، لكن الغالبية تشعر بأنّ الجو التنظيمي صحي ومنفتح وشفاف وسعيد وأنّ الأغلبية تحب العمل هنا حقًا، فأتتن محظوظات. تتمتع منظماتك بصحة نسوية جيدة! ومن المحتمل أيضًا أن تكون (المنظمة) بقيادة قائدة نسوية جيدة أو قائدات حرصن على إنشاء عمليات تنظيمية مفتوحة وشفافة وخاضعة للمساءلة تمنع تراكم ثقافة عميقة سلبية. إذا كان الأمر كذلك، تفكرن بالأمر للحظة وعبرن عن تقديركن لذلك!!

8. نظرًا لأن رسم خرائط الثقافة العميقة قد يثير الكثير من التوترات والمشاعر السلبية، يجب إجراء أحد التمارين الواردة في الملحق لمساعدة المجموعة وكذلك كل فرد على التخلص من هذه المشاعر وإيجاد نوع من التوازن. يُمكن تجريب تمرين مسك الإصبع أو «الزئير كالأسد» أو ممارسة رياضة تاي تشي أو بعض التنفس العميق وتمارين التصوّر.

## التمرين الثالث، ب | ساعتين ونصف إلى ثلاث ساعات

### \_\_\_ تحليل السلطة الخفية وغير المرئية

نستهل التدريبات بتمرين «التركيز على الذات» من الملحق لجذب طاقة إيجابية وبناءة. اجلسن معًا في المجموعة الكبيرة. وسترسم الميسرة وتلخص خرائط الثقافة العميقة للمجموعات الصغيرة المختلفة التي تم تحديدها في التمرين السابق. الآن، وانطلاقًا من هذه «الخرائط»، نتبع الخطوات التالية:

1. تحديد جميع أشكال السلطة الخفية وغير المرئية التي تُطبق في المنظمة، أي جميع الأساليب التي يتم بها ممارسة السلطة غير المباشرة وتشكيل الثقافة والمعايير التنظيمية بشكل غير مرئي. وبشكل أكثر تحديدًا:
  - منح كل فرد الفرصة للتفكير في كيفية تأثيره/ شخصيًا بهذه الديناميكيات أو كيف شارك/ت -عن غير قصد- في إرسائها.
  - الطلب من كل فرد التفكير (لكن من دون التحدث بصوت عالٍ أو «الاعتراف») بكيف استفادت/ت من هذه الديناميكيات؟
  - وكيف أضعفته/؟
  - تخصيص حوالي 15 إلى 20 دقيقة لهذا التفكير الفردي.
2. بعد إعادة الجميع إلى دائرة المجموعة الكبيرة، يتم تحديد كل تلك الديناميكيات التي تتعارض مع المبادئ وتنتهكها - وخاصة المبادئ التشغيلية - للمنظمة والقيم التي تدعي أنها تمثلها، وكيفية خلقها بيئة غير صحية في المنظمة.
3. من بين هذه الديناميكيات، امنحن الأولوية لعمليتين أو ثلاث عمليات أو ممارسات أو سلوكيات تعتقدن أنها تسبب أكبر ضرر للمنظمات وهي الأكثر تناقضًا مع هدف المنظمة ومبادئها. قد يعود ذلك لكونها تحبط معنويات الموظفين/ات واندفاعهم/ن وتستهلك الكثير من الوقت والطاقة، وتحدث الكثير من التوتر والانزعاج، وبالتالي تؤثر في مهمة المنظمة وعملها الأوسع نطاقًا. يمكن القيام بذلك من خلال الطلب من كل شخص «التصويت» لأهم ثلاث قضايا مُلحة تحتاج إلى معالجة فورية.

## التمرين الثالث، ث | ثلاثة إلى أربع ساعات أو نصف يوم

### \_\_\_ التعامل البناء مع «الثقافة العميقة» والسلطة الخفية وغير المرئية

إذا كنتم ترغبون في ذلك و المجموعة متحمسة، يمكنكم الانتقال مباشرةً إلى هذا التمرين بعد الانتهاء من التمرين 3.ب. يتخذ هذا القرار إما الميسرة/ة أو المجموعة، بناءً على مشاعر المجموعة ومستوى طاقتها.

1. انطلاقاً من الأولويات التي تم الإجماع عليها في الجلسة السابقة في موضوع الثقافة العميقة والسلطة الخفية وغير المرئية، يتم تشكيل مجموعات صغيرة من خمسة إلى ستة أشخاص. وتُعطى كل مجموعة ساعة لإجراء الخطوات التالية.
2. تتبادل كل مجموعة صغيرة الأفكار حول الاستراتيجيات والآليات والسياسات والممارسات اليومية أو الطقوس وأي طرق مبتكرة أخرى من شأنها أن تساعد في إزالة هذه العمليات من الثقافة العميقة أو تسليط الضوء عليها. تتم أيضاً مناقشة كيفية تعزيز الأنظمة الرسمية والمرئية للمنظمة للتعامل مع مشاكل الثقافة العميقة هذه وتقليصها.

3. رغم أن السياسات والآليات الرسمية لا يمكنها إزالة الثقافات العميقة تمامًا أو حل جميع مشاكل الثقافة العميقة، إلا أنها قادرة على التخفيف من عمقها وقوتها التدميرية. يمكنها أيضًا تحويل ديناميكيات الطاقة الخفية أو غير المرئية إلى عمليات أكثر شفافية. على سبيل المثال:

- i. إنشاء نظام رسمي لحل النزاعات ومعالجة التظلمات برئاسة شخص خارجي/ة محترم/ة لتمكين الأشخاص المتأثرين/ات بثقافة العمل غير الرسمية أو الترويج للشائعات من التماس حل؛
- ii. إتخاذ إجراء نحو التطوير التنظيمي مع ميسرة خارجية مختصة بالتطوير التنظيمي للمساعدة في تسليط الضوء على ديناميكيات الثقافة العميقة المدمرة، وإجبار المنظمة على التعامل معها بشكل أكثر صرامة؛
- iii. صياغة سياسات رسمية جديدة بشأن تضارب المصالح أو التحرش؛
- iv. إنشاء نظام تقييم شامل للأداء (360 درجة) يُمكن الجميع من مشاركة التعليقات والآراء على مختلف مواقع التسلسل الهرمي، يكون هذا النظام مدعومًا بسياسات تجبر الخاملين/ات أو «وشاة الثقافة العميقة» على الخضوع للمساءلة!

4. بمجرد أن تنتهي المجموعات الصغيرة من مهمتها، تعود إلى المجموعة الكبيرة لمناقشة الخيارات المختلفة لمعالجة مسائل الثقافة العميقة والسلطة الخفية.

5. التوصل إلى تراخٍ بشأن الاستراتيجيات التي ترغبون/ن في تجربتها لكل مسألة ثقافة عميقة.

6. استخدام الجدول الموجود في الصفحة 35، الفصل الثالث، لإعداد خطة العمل الخاصة بكم/ن بشأن تغيير السلطة في المنظمة.

ولنتذكر أنّ معظم الحلول التي نتوصل إليها في هذا التمرين ستكون تجريبية. يجب تجربتها واختبارها، وقد يتعيّن تطوير حلول جديدة إذا فشلت تلك المُستخدمة في حلّ المشكلة. فالخبرة في التعامل مع مسائل الثقافة العميقة محدودة ولا توجد حلول «مثالية». المهمّ هو المحاولة، حتى لو لم ننجح على الفور. لذا احتفظوا/ن بالاستراتيجيات الأخرى التي لا تدخل في القائمة الأولى كاحتياط، لتجربتها لاحقًا إذا لزم الأمر.

تهانينا!

لقد فعلتم/ن الآن شيئًا لم يفعله سوى عدد قليل جدًا من المنظمات:  
صياغة استراتيجية للتعامل مع السلطة الخفية وغير المرئية!

يُمكن اختيار تمرين من الملحق لإنهاء التمرين بطاقة إيجابية في الختام.

\*\*\*\*\*

احتفلن عند إكمال هذا الفصل!

أجريت الآن تحليلًا شاملًا للسلطة في منظماتكم،  
وشخصت كيفية تقريب روابط السلطة هذه من رؤية نسوية حقيقية  
تتفق مع أعلى معايير القيادة النسوية للتغيير الاجتماعي.  
لقد بدأت رحلة تغيير منظماتكم لتعكس هدفها الأكبر المتمثل  
في التغيير الاجتماعي ومساعدتها على «أن تكون التغيير»  
الذي تسعى إلى تحقيقه في العالم الخارجي!

قراءة محلية:  
عن السلطة في العمل  
النسوي في المنطقة



# قراءة محلية: عن السلطة في العمل النسوي في المنطقة

يعطينا هذا الدليل فرصة للتطرق لموضوع غير شائع داخل حركاتنا النسوية -رغم ما يتسبب به من مشاكل في مساحات عملنا السياسية التحررية في المنطقة- وهو القيادة التغييرية<sup>37</sup>. إذ يحثنا الدليل على التفكير في «السلطة» من خلال عدسة نسوية، ويلهم محادثات مهمة حول ممارساتنا لها في العمل والإدارة وأساسيات اختيار «القيادة» النسوية التي تتناسب مع قيمنا وسياساتنا النسوية.

يستند الدليل على الورقة المفاهيمية «القيادة النسوية للتغيير الاجتماعي: إزالة السحابة المفاهيمية» (Feminist Leader-ship for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud) التي ألفتها سريلاتا باتليوالا في 2011. وتكمن فرادة هذه الورقة في ربطها بين الذات و القيادة ، بمعنى أن التجارب الشخصية والتاريخية للفرد تؤثر بشكل كبير على الممارسات القيادية التي يقوم بها في منصبه القيادي. ويقدم الدليل أربعة أبعاد للقيادة التغييرية النسوية وهي الغاية السياسية والسلطة والمبادئ/القيم والممارسات، متطرقاً لكيفية تحدي الأفراد لأنفسهم لبناء وعي أكبر عن علاقتهن بالسلطة. يوفر الدليل تدريبات لفهم ذواتنا و للتأمل في أساليبنا القيادية والتفاعل مع قيادة الآخرين والأخريات. ويحثنا على التفكير في سياساتنا وأهداف المنظمة التي نعمل بها وكيفية ترجمة آمالنا السياسية في رؤية المنظمة. كما يُقدم تعريفاً للقيم والنسوية ومبادئ العمل النسوي والمُثل العليا للمنظمة، وكيفية يمكن أن نُطبق داخل المنظمة ما نريد تحقيقه في المجتمعات التي نعمل بها والعالم بشكل عام. أي لا يمكن أن ننتقد أساليب الدولة العقابية مثلاً ونمارس ذلك في مؤسساتنا. وأخيراً يشجّعنا الدليل على سبر أغوار السلطة الشخصية والتنظيمية، أي تعصّي تاريخنا لإيجاد مصدر الديناميات السامة وعلاقتها بالثقافات العميقة داخلنا التي أصبحت جزءاً من ممارساتنا الواعية وغير الواعية أحياناً.

## سياق عام: ما أهمية هذا الدليل لنا؟

عاشت منطقتنا تغيرات مجتمعية عديدة في السنوات الأخيرة، و أثرت الثورات المناهضة بالحرية والعدالة في مصر وتونس وسوريا واليمن وليبيا على الحراك النسوي ومدته ب حياة وخطاب أكثر تقدمية وثورية. فأخذ ينتقد نسوية الدولة وفسادها الناتج عن تشابك مصالحها مع مصالح الدولة -التي نادراً ما تبالي بحقوق النساء أصلاً. وكذلك انتقدت بعض المبادرات العمل النسوي الذي ينتج خطاب وممارسات طبقية، وظهرت بدايات للعديد من المجموعات النسوية التي تتبنى خطاب أكثر تقاطعية يأخذ بعين الاعتبار تجاربنا كنساء مع أنظمة القهر المختلفة في مجتمعاتنا. بمعنى أن النساء يعانين بدرجات وطرق مختلفة نتيجة امتيازات اجتماعية تتمثل في الطبقة الاجتماعية والدين والتعبير الجندري والهوية الجنسية وغيرهم<sup>38</sup>، وتعددت ملفات العمل وظهر إنتاج معرفي عن الجنسانية والحقوق الجنسية والإنجابية والعنف الجنسي والحركات النسوية.. الخ.

37 عرفت سريلاتا باتليوالا القيادة التغييرية في الورقة المفاهيمية "القيادة النسوية للتغيير الاجتماعي: إزالة السحابة المفاهيمية"، بالتالي:- "نساء يتبنين منظوراً نسوياً ورؤية للعدالة الاجتماعية، يعثرن أنفسهن بشكل فردي وجماعي لاستخدام قوتهن ومواردهن ومهارتهن في هياكل وعمليات شاملة وغير قمعية بهدف تعبئة الآخرين - وخاصة النساء الأخريات - حول أجندة مشتركة للتغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي من أجل المساواة و تفعيل حقوق الإنسان للجميع".

38 "استكشاف الهامش: التقاطعية، سياسات الهوية والعنف ضد النساء الملونات، كيمبرلي كرينشو، 2012، ترجمت إلى اللغة العربية بواسطة مجموعة اختيار النسوية الأفريقية. اقرأ هنا.

خلال هذه الأعوام ظهرت منظمات نسوية واختفت أخرى، وفي قراءتنا هذه سنرکز على ديناميات القوة التي ساهمت في بعض الأحيان في إنهاء حياة المنظمة.

نُشرت على شبكات التواصل الاجتماعي شكاو مُجهلة -وأحياناً غير مُجهلة- من عاملين/ات في منظمات نسوية تتطرق فيها لموضوع الإساءة في استخدام السلطة. في هذه القراءة المحلية، نستكشف تجارب عدد من الناشطات/ين وتجاربهن مع السلطة ورحلة تعلمهن/ن، في سبيل الوصول لفهم أعمق لمبادئ القيادة النسوية التغييرية.

## منهجية تقريب الدليل محلياً

★ إضافة مصادر عن النسوية ونظرياتها من إنتاج معرفي نسوي محلي وباللغة العربية، وربطها بتجارب عمل في المنطقة.

★ تطوير اسئلة مقابلات من فصول الدليل الأربع

★ إجراء مقابلات مع أربع ناشطات نسويات وناشط يعمل على حقوق مجتمع الميم عين.

- تمت المقابلات على مرحلتين، في المرحلة الأولى أجرينا حواراً مفتوحاً مع أربع ناشطات نسويات من مصر وتونس وسوريا عن رؤيتهن للسلطة وموقعهنّ منها -ظاهرة أم خفية- بينما المرحلة الثانية كانت مع ناشطة مصرية وناشط تونسي، تعكس تجربتهما أمثلة حية عاشاها في صراعهما مع السلطة وذلك بهدف التعلم من ممارسات طوّراها في القيادة النسوية التغييرية.
- ◊ تم العمل على هذا الملحق المحلي في فترة زمنية تحمل الكثير من الألم في المنطقة، لم تشاركنا رفيقاتنا السودانيات واللبنانيات تجاربهن بهذا الدليل، لكنهنّ حاضرات في حركاتنا ونضالنا وتفكيرنا. نتضامن مع كل من تعانين من الحرب والعنف في السودان منذ أبريل 2023 والحرب الإسرائيلية على لبنان بعد عام من حرب الإبادة في غزة منذ 7 أكتوبر 2023.

★ إضافة ملحق تدريبات متاحة باللغة العربية متعلقة بالأمان الشامل.

## المقابلات

### أ. محادثات مفتوحة عن علاقتنا بالسلطة

في شهر حزيران/يونيو لعام 2024 أجرينا مقابلات مع ثلاث ناشطات نسويات يعملن في منظمات نسوية دولية ومحلية في مناصب مختلفة ومن أعمار مختلفة، لتسجيل أفكارهن عن القيادة النسوية التغييرية وتقريب الدليل من السياقات المحلية في منطقة جنوب شرق آسيا وشمال أفريقيا. شاركت الناشطات تجاربهن من موقع السلطة أو كعاملات تُمارس عليهن/م سلطة في أماكن العمل، وشاركن معنا الأشكال المختلفة للسلطة وضرورة الإشارة لها، وتقنيات وآليات يفضلن العمل بها على أمل الوصول لأصدق تطبيق لقيمهن في العمل النسوي وما تعنيه القيادة التغييرية.

نشارك هنا انعكاسات من تجارب حياتية في العمل النسوي في منطقتنا، ودروس تساعدنا على التفكير في هذا الدليل بشكل أكثر محلية.

في محادثة مع ناشطة نسوية<sup>39</sup> من تونس تعمل في مجال المناصرة والحملات! تستعرض تجربتها في قيادة مشاريع نسوية وبعض من آلياتها للتعامل مع إحدى أشكال السلطة التي تراها في مجتمع منظمات المجتمع المدني، وهي «سلطة المعارف».

”

أعمل كمديرة مكتب إقليمي في منظمة دولية وأحاول بجدية أن أتعاون مع فريقي، مدركة سلطتي في المراجعة والموافقة واستحسان عمل فريقي. ونتيجة لمنصبي الكبير في المؤسسة أتبع إطار العمل في المؤسسة، و هناك مفارقة بين الرغبة في القيادة بشكل تغييري والأطر الرسمية للقيادة الموجودة لسنوات داخل المؤسسات الكبيرة. تواجهني صعوبة في التعامل مع هذه المفارقة.

في الوقت نفسه، أعمل مع مجموعات إقليمية في سياق المحلي، ونحن نواجه مشاكل حقيقية متعلقة بالقدرة على إدامة أماكن العمل وهذا ناتج عن عوامل عدة، منها كما أرى هو الخلافات السياسية والشخصية في سياقنا الداخلي التي أدت في بعض الحالات إلى إغلاق المؤسسات النسوية، وهذا حدث في مصر وتونس، و يقلقني تأثير هذه الخلافات على استدامة المؤسسات والحركات السياسية.

توجد مشكلة حقيقية أيضاً في السياقات المحلية بسبب منظمات التمويل وما خلقت من ثقافة «تجوع»، مما أدى إلى حالة من المنافسة، زادها سوءاً وقف التمويل الناتج عن عدم فهم الجهات المانحة للأحداث والتغيرات السياسية في المنطقة- على سبيل المثال ما يحدث في غزة منذ 7 أكتوبر.

تلقيت تدريباً من مجموعة نسوية معنية بالناية بالذات في جنوب أفريقيا، و كنت بحاجة ماسة إلى هذا التدريب بعد فترة من التعرض للتنمر والإرهاك الوظيفي، وقد أثرت التجربة في رحلتي للتعافي. سُئنا في هذا التدريب بأن نستحضر نساء أثرن في رحلتنا من واقعنا ومجتمعنا ورحلتنا الروحية والتحررية.

برأيي أن العاملين و العاملات في المؤسسات النسوية يعانون من الهشاشة وهذا مفهوم في سياق العمل ضمن مجتمعات تهاجم العمل النسوي بكل أشكاله. وتزيد هذه الهشاشة تزيد عندما يتعرض الأفراد للتمييز لأن مجموعتهن تُرى كـ «أقلية» كمجتمع الميم عين، وهذه مشكلة تواجهها المنظمات في منطقتنا ومزدها هو الأحكام الأخلاقية غير المرئية.

وظيفتنا أحياناً تكون مقتصرة على التذكير بأثر السياق الذي نعمل به علينا، وبأن تجاربنا مختلفة وامتيازاتنا مختلفة، وبالتالي العنف الذي يمارس علينا مجتمعياً مختلف، وهذا التذكير مثال جيد للتدريب على تعميق بناء الثقة وخلق بيئات عمل آمنة.

أواجه خلال عملي أيضاً أسئلة لا أملك إجابات شافية لها، مثلاً كيف نتفادى العنف المبرر ثقافياً في سياقنا الاجتماعي؟ وما هي خطواتنا نحو ذلك؟

ومن الآليات التي أجربها للمقاومة والتحدي- على مستوى فردي ومؤسسي- هي بذل مجهود إضافي في سبيل توظيف والعمل مع مجموعات أصغر سناً ومختلفة، متجنباً حصر نفسي في دائرة عملي الاجتماعية ودوائر المشهورين والمشهورات في منظمات المجتمع المدني.

39 تعرف عن نفسها: عمري 35 سنة، أعمل في مكتب إقليمي لمنظمة دولية منذ 8 سنوات، درست القانون التونسي في البكالوريا، والقانون الدولي في دراسات عليا. وسبق أن أدت مشاريع عن العدالة الجنسانية في تونس ومصر. \* تعبر المقابلات عن وجهة نظر الأشخاص وهي لا تتوافق بالضرورة مع رأي جيم.

إذ يجب أن نفتح على علاقات عمل مع أشخاص لا نعرفهم بدلاً من تكريس جهودنا للعمل مع أصدقائنا وصديقاتنا. وفي هذه الممارسة أتحدى هشاشة الدوائر الضيقة والخلافات الشخصية بها وكذلك «مناطق الراحة» (comfort zone) التي أجد نفسي بها.

كانت النساء في ثقافتنا تجتمع على الأغاني الشعبية، تمارس الحياكة سوياً وتحضر الطعام كمجموعات، جدّاتنا حافظن على علاقة وترابط متين بيئنا. لكننا ابتعدنا عن هذا وانجربنا نحو الفئوية والنخبوية الثقافية المتعالية، لهذا أجد أن ثقافتنا وعاداتنا الشعبية تضم الكثير مما نحتاجه لبناء الثقة والاستدامة، والنجاح في مساحات عملنا السياسية.

وفي حديثها معنا، أشارت ناشطة نسوية من مصر<sup>40</sup> لما تنتجه سلطة «المعارف» من توظيف عبر «الإحالة»، ودعت النسويات العاملات في المؤسسات لسؤال أنفسهن عن شكل السلطة داخل بيئة عملهن؟ وكيف يمكن تعريف هذه السلطة؟

كما شاركتنا النسوية المصرية تقنيات تعلمتها وتأثرت بها من تجارب عمل في من سياقات مختلفة في الجنوب العالمي مثل كينيا ونيبال.

## ”

من المهم فتح نقاشات تتناول موضوع «السلطة» في مساحات العمل النسوي الخاص بنا، وفي تعريف السلطة يجب أن نؤكد أنها لا تنحصر بالهرمية الإدارية، لكن لها أشكال أخرى عديدة مثل سلطة المعارف و سلطة المعرفة و سلطة الموارد و سلطة الشبكات الاجتماعية. على كل منّا أن تسأل نفسها «ما السلطة التي أملكها؟»، والرد على هذا السؤال أحياناً هو أكثر صعوبة من مواجهة سلطة الآخرين.

بما يتعلق بالتمارين والتدريبات، أحاول التأكيد دائماً من راحة المشاركات/ين في المساحة التي أنظّمها، أفكر أيضاً في «المساحة المحيطة»، كأن نجلس معاً، بدلاً من أسلوب الجلوس المشابه للمحاضرة، فأنا أميل إلى تنظيم المساحة بحيث نجلس في دائرة. من المهم أن تتضمن المساحة أدوات للراحة أو تحريك أشياء باليد كالتلوين، فن الكولاج مثلا، وأن تتوفر مساحة للخروج المشي في الطبيعة واستنشاق الهواء عند الحاجة، وخاصة في حال وجود محادثات مثيرة لمشاعر كبيرة ومعقدة وقد تكون مثيرة للاضرابات النفسية (triggering).

يجب أن تعطي المساحة التدريبية شعوراً بالراحة النفسية، ثم نفكر في اتفاقات عن كيفية تعاملنا مع بعضنا البعض، ومن المهم أن نكون ملتزمين/ات بتلك القواعد، ونعدّلها ونضيف إليها عند الضرورة، و عند كسر أي من هذه القواعد يجب أن نتوقف عن العمل و نجري محادثة لفهم صعوبة الالتزام بتلك القاعدة وتحليل الأسباب.

تتضمن الاتفاقات تسمية أشخاص يُمكن للمشاركين/اللاجوء إليهم/ن في حالة وجود شكوى من شخص و/أو فعل في حد ذاته.

ومن واجب المُيسِّر/ة التأكيد من وضع اتفاق على الإشارة الصحيحة بالصفة المناسبة مع هوية الأشخاص (هي/هو/همن).

ومسؤولية تفكيك المواضيع واللغة والتواصل بمصطلحات مفهومة، فبعض المصطلحات قد تبدو معقدة، إلا أن أغلب الأشخاص على دراية بماهيتها وجوهرها دون معرفة اسمها. على سبيل المثال، في مساحات يسرئها وشاركت فيها، تُستخدم كلمة «المساءلة» (Accountability) كآلية نسوية، وقد تكون غير مفهومة أحياناً، ولكن

40 تعرف عن نفسها: "لدي خبرة عشر سنوات في إدارة مؤسسات نسوية تناهض العنف المبني على النوع الاجتماعي، وأعمل أيضاً على القضايا التي تخص الصحة الجنسية والإنجابية. لدي اهتمام بأشكال العمل داخل المؤسسات وكيفية بناء قدرات كوادرها بشكل يتوافق مع مبادئنا النسوية."



شرح المقصود بها وبأنها آلية لضمان القيم المُتوقعة في العمل، سنجد أن المشاركين والمشاركات بالفعل يمارسن المساءلة في حياتهن اليومية دون الإشارة لها بهذه الكلمة التقنية.

في تجربة تدريب حضرتها في كينيا، أثار حديث عميق، مشاعر قد تثير صدمات سابقة لدى الحضور، وبدلاً من فرض تمرين معين لإطلاق المشاعر، سألت الميسر الحضور عن ممارساتهن/م الثقافية عندما يشعرون بالضيق؟ فوجدنا من يقترح أغنية، أو رقصة معينة، أو دندنة معينة. وبهذا تحقق هدفه دون فرض تمرين معين على المجموعة، وهذه آلية مفيدة في سياقنا، لنسأل عن الممارسات الثقافية و تبنائها في مساحات عملنا. وفي موقف آخر في نيبال، رنّ مُشارك جرس التعافي<sup>41</sup> عندما احتدت المشاعر في محادثة معينة، وقد أثر صوته فعلياً بطاقة المساحة وجعلها أخف.

علينا أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا أن توجّه النساء للعمل النسوي ينبع غالباً من تجارب شخصية وقد تكون متعلقة بعنف مر به الشخص، لذا من المهم الحضور بشكل كلي في الجلسات، وعندما نشعر بأننا نفقد البوصلة، يُمكننا أن نفعل ما نحتاجه لنعود بكليتنا للجلسة.

في الجلسات التي أديرها أدعو المشاركين/ات للإجابة على مجموعة من الأسئلة: لماذا أنا في هذه المساحة؟ وما الذي أتى بي إلى هنا؟ وما هي مبادئي؟ كذلك أدعوهم/ن للتفكير في سبب يدفعهم/ن للرغبة بمشاركة قصة معينة وتأثير القصة على الآخرين. وذلك يؤكد على أهلية قرار المشاركة وإشراكهم/م في مسؤولية ما قد تسببه قصصهم/م من مشاعر مُعقّدة على الآخرين والأخريات. الدراية الكافية بالمشاركين/ات أساسية بالنسبة للمُيسرة للتعامل مع أية حساسيات متعلقة بالثقافة وطبيعة المكان.

وفيما شاركت الناشطتان السابقتان معنا أدواتهما للتعامل مع السياقات المحلية وبعض من الآليات التي تستخدمانها داخل مؤسستيهما ومساحات العمل. تشاركنا في المقابلة القادمة ناشطة نسوية من سُوريا<sup>42</sup>، انطباعاتها عن آثار الاستعمار على مجتمعاتنا وما سببه من تفكك، محللة أثره كسلطة مازالت مؤثرة على تنظيماتنا.

## ”

كمنظمات سورية نسوية، نعمل في ظروف صعبة، ونعاني من منافسة سلبية ساهم الممولين/ات بتعزيزها، إضافة لتعاملنا مع صعوبات الاستدامة و فرض المانحين/ات لأجندات معينة علينا. القيادة النسوية التغييرية بالنسبة إلي، تستمد قوتها من تحالفات عالمية بين منظمات تحمل قيم تحررية-أي مناهضة العنف القائم على النوع والاستعمار والرأسمالية، والتميز والعنصرية بكل أشكالها- فهذه التحالفات تحثنا على التعلم من بعضنا من أجل التعمق في ماهية الفكر النسوي حقيقته. تبدأ بتحالفات بين دول الجنوب العالمي لمرورنا بظروف مشابهة.

الحراك النسوي لا ينفصل عما يعاني منه العالم حالياً، نشعر جميعاً بالقلق من القيادات العالمية التي تقود حياتنا ومصائرنا إلى المجهول. حتى تتمكن من تفكيك السلطة والقوة داخل الحركة النسوية يجب علينا تحدي السلطة الرأسمالية والسلطة الاستعمارية. في الثورة السورية، واجه السوريون رجالاً ونساء النظام، إلا أننا -كنساء- كنا نواجه النظام والمعارضة والمجتمع والسلطات الدينية التي تعارضنا جميعها معاً. فلنتخيل تأثير مواجهة كل هذه الجهات القامعة على النفس.

تخلق هذه الحرب -مُتعددة الجبهات- انقسامات سياسية ومجتمعية، إضافة إلى تشتت وصراعات بين التجمعات

41 وهي أداة تستخدم للدعوة للتأمل وتساعد الحضور على إبقاء انتباههم/ن مركزاً على اللحظة الحالية. أسمعني هنا.

42 وهي تعرف عن نفسها:

”طبيبة لا تمارس الطب، كاتبة، وخبيرة جنديرية، لدي كتابين عن النسوية والفكر النسوي. أسست وأدير مؤسسة نسوية لدراسات المرأة. وقضيتي أيضاً هي مناهضة الاستبداد والآثار التي تركتها قوات الاستعمار ببلادنا وأنا جزء من قضية الكفاح العالمي ضد النظام الرأسمالي”

المدنية، ومنافسة سلبية بين الجهات الفاعلة داخل الحراك النسوي. إذ تحوّل إحباطنا من مواجهة هذه السلطات القمعية والمستبدة، لقوة نحارب بها أنفسنا وأخواتنا لأننا على نفس المستوى من فقدان السيطرة والقوة والسلطة. في رأيي نشر المعرفة من خلال الكتابة والأبحاث والدورات التدريبية هو الأساس لبناء قيادة نسوية تغييرية في المنطقة. فقد عزز تحويل الحركات السياسية لاقتصاد قائم على الرأسمالية و سياسات النيوليبرالية، عزز تفريغ القضية من محتواها وخلق أشكال إدارة داخل المؤسسات النسوية بعيدة كل البعد عن المبادئ النسوية.

وأنا شخصياً أؤمن بأن الاحترام هو أساس بيئة عمل آمنة ومتساوية، احترام الجميع باختلافاتنا وتشابهاتنا.

## ب. تجربتان: عن القيادة النسوية التغييرية

يستعرض هذا الجزء من المقابلات تجارب منظمات بعينها، ليسلط الضوء على نجاحها و فشلها في الوصول لقيادة نسوية تغييرية. يشاركنا فيه كلاً من الناشطين علي بوسالمي<sup>43</sup> ويارا سلام<sup>44</sup> أفكارهما ورحلتهم لتطوير الممارسات والقيم التي اختبروها.

شاركنا يارا ملامح من تجربة عملها السابق مع منظمة حقوقية وهي «المبادرة المصرية للحقوق الشخصية» تحت إدارة جاسر عبد الرازق، والتي تعتبرها يارا مثلاً للقيادة النسوية التغييرية، إضافة لتجربة عمل أخرى مع مؤسسة نسوية لم تجد فيها أي من أسس هذا النوع من القيادة، بل على العكس خرقت كل هذه المبادئ، وترى يارا أن هناك أربع ركائز أساسية للقيادة النسوية التغييرية وهي:

**الشفافية:** في القرارات والتواصل والتعامل مع الأزمات، بحيث تكون هذه الشفافية حق لكل أعضاء وعضوات الفريق أكثر من كونها معلومات تعتمد معرفتها على قرب الأشخاص من الفريق التنفيذي فقط. وتتضمن شفافية التواصل في وقت الأزمات ومشاركة المعلومات المتعلقة بأمان العاملات/ين وإطلاعهم/ن على التحديثات الأمنية أولاً بأول لتكون لديهم/ن الصورة الكاملة ويترك لهم/ن بعد ذلك قرار ترك العمل أو الاستمرار به أو إيجاد حل وسط.

**تشاركية القرارات:** وذلك بتبني نموذج إدارة تشاركية تؤخذ فيها القرارات جماعياً من خلال الاجتماعات الأسبوعية على مستوى الإدارة وكل مديرة/ة مع فريق عملها. كما يجب أن يصون بروتوكول العمل حق أفراد الفريق في طلب الدعم من المديرية التنفيذية في حال وجود مشكلة أو صعوبة في العمل مع مديرة/ة البرنامج، مع الأخذ بعين الاعتبار مايتطلبه ذلك من تخصيص الوقت من قبل المديرية/ة، وتقبل الإدارة للانتقاد.

وترتبط تشاركية القرارات بمشاركة الانطباعات عن العمل وتقييم الأداء، ويجب إن تكون ممارسة دائرية حيث يشارك الجميع آرائهم/ن وانتقاداتهم/ن كفريق عمل بشكل متساوي، دون القلق من انتقاد الإدارة.

**المحاسبة:** بأشكالها المختلفة سواء كهيئة محاسبية أو كمجلس استشاري يتابع عمل المنظمة ويطلع على مشاكلها على أن يكون داعماً للعاملين/ات فيها، لا الفريق الإداري التنفيذي فقط.

43 علي بو سالمى مدافع عن حقوق الإنسان من تونس، ساهم في تأسيس "موجودين" ويعمل كمديرها التنفيذي منذ عام 2018، درس القانون ويعمل على المستوى المحلي والإقليمي لحقوق مجتمع الميم عين.

44 يارا سلام هي نسوية مصرية تقود مبادرة دعم الأقران داخل The Human Rights Resilience Project. تهتم يارا منذ أكثر من عشر سنوات بمسألة العافية والعناية بالنفس والعناية الجماعية في السياق النسوي والحقوقى، وأسست مشروع "حتى أقوى المقاتلات" لتوفير معرفة تخص هذا الشأن باللغة العربية توثق تجارب الناشطات في البلاد العربية. عملت يارا أيضاً مع العديد من المنظمات، بما في ذلك "المبادرة المصرية للحقوق الشخصية"، و"نظرة للدراسات النسوية"، و"اللجنة الأفريقية لحقوق الإنسان والشعوب". ومن ضمن الملفات التي قامت بالعمل عليها: العدالة الجنائية، والآليات الإقليمية والدولية لحقوق الإنسان، والعدالة الجنائية، وحرية الدين والمعتقد، والمدافعات عن حقوق الإنسان.

ومن المهم أن يكون كيان المحاسبة الداخلي متنوعاً في الخلفيات والاتجاهات، كما يجب أن تشمل المحاسبة آلية للشكاوى تتم مشاركتها مع الشبكات التي تعمل معها المنظمة، كمثال على ذلك، عند عقد ورشة تدريبية: يجب أن تُشارك سياسات المنظمة، ويُوَضَّح للحضور بأن بإمكانهم/ن التوجه لشخص معين في حالة وجود مشكلة، فأليات المحاسبة يجب أن تكون واضحة وعلنية يسهل الوصول إليها.

**تداول المناصب الإدارية:** تحديد حد أقصى من السنوات لعمل أفراد الفريق الإداري وبالأخص المدير/ة التنفيذي/ة، تقول يارا «زي ما بنطالب يبقى في حد أقصى لمدة رؤساء الدول مينفعش إنه يبقى في المنظمات اللي أسسها هو اللي يرأسها للأبد، اللي بنطالب بيه برانا لازم نطبقه جوانا».

إضافة لهذه الركائز تؤمن يارا بضرورة تبني قيم نسوية في التعامل مع الأخطاء، فبالنسبة لها مثلاً، لا تتوافق الأفعال العقابية -المتثلة في الإقصاء والإلغاء «الكنسلة cancel culture»- مع القيم النسوية. وفي حال حدوث الخلافات أو الانتهاكات داخل المنظمة، يجب حلها وفقاً لسياسات مكتوبة مبنية على قيم نسوية مبنية على أخلاقيات الدعم والتضامن.

وتعتقد يارا بأن اعتماد المنظمات النسوية على التمويل يخلق منافسة بينها، ولهذا فهي تدعو للتفكير في أشكال مختلفة للاستدامة مثل المنظمات القائمة على العضوية ودفع الاشتراكات، فربما يُمكننا هذا النموذج من تحدي الأنظمة التي خلقت حركاتنا السياسية.

من جهته يرى علي فكرة السلطة كما عرفها «ميشيل فوكو» بأنها «موجودة في كل مكان» و«تأتي من كل مكان والسلطة هي ممارسة الرقابة على الغير» و يفضل علي ألا يستخدم كلمة «قائدة»، ويشاركنا أربعة دروس تعلمها خلال رحلته مع فريق «موجودين» كمبادرة تشاركية، وهي:

**التجريب واستمرارية التعلم:** عمر «موجودين» عشرة سنوات وهي تُعدّ مثل «المختبر»، نتعلّم من التجارب التي فشلت من أجل الوصول لنموذج إدارة يتوافق مع سياساتنا حول السلطة.

**تشاركية القرارات:** تؤخذ القرارات في «موجودين» بتشاركية من قبل فريق العمل الممثل في المؤسسين/ات ومكتب تنفيذي مُنتخب وأعضاء وعضوات ناشطين/ات. وتؤخذ هذه القرارات خلال النقاش لتحسم بعملية تصويت. فيما يأخذ فريق العمل القرارات الخاصة بمشاريه لخبرته بأرض الواقع وطبيعة مشروعه.

**كتابة السياسات واللوائح:** تصميم وكتابة قواعد وسياسات المنظمة بمشاركة الفريق، ومن المهم أن تتم مراجعة تلك اللوائح بشكل دوري لتعديلها عند الضرورة، فالقواعد يجب أن تتسم بالمرونة وألا تكون سياسات جامدة. تقييم ومشاركة انطباعات عن العمل: يُعقد اجتماع فريق العمل كل أسبوعين، ويُخصّص جزء منه لمشاركة الانطباعات وتقييم المشاريع والعمل، بحيث تُبنى المحادثة على الأدوار المختلفة لكل شخص ومسؤولياته/ا.

ويتبع فريق «موجودين» أسلوب الإدارة الحر، اذ يُيقن كل شخص بأن لديه دوره ومسؤولياته وحرية الاختيار في العمل. أي لا يطلب أحد من شخص آخر من فعل شيء بعينه، وهذا ما وجده بعض أعضاء وعضوات الفريق صعباً، وفضل بعضهم/ن شكلاً هرمياً للسلطة.

تؤثر ديناميات القوة على مساحات عملنا وتنظيمنا، وهي تلعب دوراً في نجاح أو إفشال العملية القيادية. عن هذا تشارك يارا تجربتها مع المؤسسة النسوية وصفة إياها بأنها «**مثال فريد من نوعه في إساءة استخدام السلطة**»، ومثال على ذلك رغبة مديرة المنظمة في الحصول على جميع فرص تمثيل المنظمة ومشاريعها، حتى المشاريع التي لم تكن تعمل عليها بشكل مباشر، والسيطرة على العاملين/ات من خلال التقليل من شأنهم/ن، وتجنّب توظيف أية كفاءات قد تهدد الصورة التي ترسمها للعالم الخارجي بأنها النسوية الأكفأ في مصر.

كما استحكمت المديرة بموقع السلطة من خلال الاستحواذ على المعارف والمهارات المتاحة واستغلال شبكتها الاجتماعية -خصوصاً خارج مصر- وفي حالة وجود خلافات بينها وبين العاملين/ات بعد تركهم/ن للمنظمة، كانت تحرمهم/ن من فرص عمل في مساحات أخرى، وذلك عبر الذم في قدراتهم/ن العملية، وهو التهديد الذي كررته على مسامع الكثيرات/ين.

تعتبر يارا ممارسات السلطة التي عاشتها في المنظمة النسوية، بأنها «فاسدة، فيها ديناميات قوة أبوية تشجع على الفساد والقمع». مشيرة إلى أن التنافسية بالنسبة لها فعل غير نسوي، ولهذا تعتبر بأن أسلوب الإدارة التنافسي هو شكل من أشكال الأبوية، واصفةً مديرتها سابقاً بأنها «شخص ذكوري جداً في تنافسياتها وتهديدها للآخرين وإلحاقها الأذى بهم باستخدام شبكة علاقاتها»، ومن الدروس التي تعلمتها يارا هي أهمية وجود معايير مكتوبة لفرص تمثيل المنظمات ورحلة تعلم وتطور العاملين/ات، وإذا أخذ شخص فرصاً أكثر، فهذا فعل يستوجب الإشارة والنقد بثقة وود واحترام.

أما علي فيشارك رصده لديناميات قوة ناتجة عن تكريس بعض أفراد الفريق لحياتهم/م في العمل فقط وإلغاء الحياة الشخصية، ورغم أن هذا قرارهن/م الخاص لكنه فعل غير صحي.

فالأشخاص الذين يعطون طاقة وساعات عمل أكثر من باقي الفريق، يكونون بطبيعة الحال «ظاهرين» أكثر، وهذا يخلق نوع من أنواع السلطة في المنظمة، وينتج عنه ديناميات قوة في كونهم مرجع للآخرين للاستشارة مثلاً وأخذهم لمساحة أكبر من الآخرين، وهذه الحالات تخلق شروخاً ومشاكلًا بين الأعضاء أحياناً. فكيف نتعلم من النكسات ونتخطاها؟

بالنسبة لعللي يلعب التواصل المفتوح والإشارة للمشاكل دوراً رئيسياً حتى في الأزمات، يقول علي «بالتواصل بنروق ونهدي»، وايضاً وجود سياسات وقواعد مكتوبة في صورة لوائح خاصة بالمنظمة. وأشار علي إلى أن شبكات العمل في تونس صغيرة، ويغلب الحس العائلي في المنظمة لمعرفة أفراد الفريق بعضهم/ن البعض منذ سنوات.

وتؤكد يارا على ضرورة مراجعة الذات، وأهمية الاعتراف بالخطأ والتسبب بأذية الآخرين والتضامن النسوي، بمعنى أخذ موقف تضامني مع مُقدمات الشكاوى والمبلغين عن الانتهاكات والأذى، وكذلك الرفقة النسوية، «فعندما نتحدث ونشارك قصصنا، نشعر بغربة ووحدة أقل» بحسب تعبيرها.

ففي سياق تجربة عملها السابق، حاول عاملات/ين سابقات/ين في المنظمة التواصل مع مجلس استشاري متصل بعمل المديرية لمحاسبتها، إلا أنهم لم يتخذوا أية إجراءات للحد من الأذى الذي تسببت به، على العكس، حُرِم الأشخاص الذين قدموا/ن الشكاوى من الاحترام الكافي للاعتراف بما مروا به، مما دفع البعض منهن للجوء لأفعال قد تكون «انتقامية» بسبب عدم إعطائهن المنبر للتعبير في المساحات النسوية.

يارا نفسها كانت تعتقد بأن عليها السكوت عن الأذى الذي تعرّضت له عندما تركت المنظمة و الخوض في سجلات قد تقلل من مهنتها، ولكنها الآن تعتقد أن «السكوت عن الأذى هو قمة عدم المهنية».

وتتأثر ديناميات القوة داخل المنظمات بطبيعة أنظمة القهر داخل المجتمعات التي نعيش بها، كما تلعب الامتيازات المختلفة من الطبقة والدين والعرق.. الخ دوراً فيها، وتعي يارا تمتعها بالكثير من هذه الامتيازات التي كانت مصدر حماية لها خلال عملها مع تلك المنظمة النسوية.

وتشدد يارا على أهمية تكوين شبكات دعم داخل المنظمات لا تعتمد على القرب بين الأشخاص بل مبنية على بروتوكولات مكتوبة. وتعطي مثلاً عملاً فعله فريق «المبادرة» بعد طلبها الحصول على علاج نفسي إثر خروجها من السجن لأسباب سياسية، فقد طوّر الفريق بروتوكولاً خاصاً بذلك، ليكون من حق جميع العاملين/ات الحصول على هذا العلاج عند الحاجة.

**«القيادة النسوية التغييرية مش يوتوبيا، هي مش حاجة برا الخيال.. ولما تتطبق، مش كلنا هانبقى متساويين والمشاكل هاتختفي، هو العالم مش عالم متساوي والامتيازات هتفضل موجودة.»** تقول يارا، مشيرة إلى أن الغرض من القيادة النسوية التغييرية هو قدرتنا على خلق عمليات مُستدامة لمواجهة ذواتنا وقراراتنا وامتيازاتنا، وألا تكون سياساتنا النسوية قائمة على أساس «الستات أفضل حاجة في الدنيا وبنحب بعض قوي! لأ! الخلافات هتظهر والمشاكل هتظهر، البني آدم بطبيعته بيتعود وبيرتاح في امتيازاته، إزاي بقى نكون في موقع مسؤولية هي دي الفكرة»، من جهته يشير علي إلى أن أعضاء الفريق «موجودين»، يتحدثون/ن عن امتيازاتهم/ن المختلفة والمتعددة، مُنتقداً من يلعب دور الضحية وهم في موقع مليء بالامتيازات. ويعطي علي مثلاً عن شخص عمل معه سابقاً وكان تعبيرهن/م الجندري هو السائد مجتمعيًا، ورغم ذلك أدعى/ت هذا الشخص تعرضه/ا للعنف في الشارع نتيجة لتعبيرهم/ن الجندري.

يرى علي أن فعل هذا الشخص يَنم عن غياب الوعي بالامتيازات، وفيه تعدي على مساحات يحتاجها آخرون وأخريات يعانين/ون بالفعل من العنف والتهميش. وقد أثرت هذه الحادثة على المجموعة سلباً لأن الشخص قام/ت بانتهاز فرص مخصصة للنساء العابرات ولم تكن تلك تجربته/ا، مما أدى لشروخات مع الشبكة المحيطة بـ «موجودين»، ووصل الأمر بالفريق لأخذ قرار طرد الشخص من المجموعة كنتيجة لأفعاله/ا غير الواعية والأذية الناتجة عنها، «علماً أن عملية طرد عضو/ة من المجموعة تأخذ عملية طويلة من المراجعات والمحادثات» بحسب قوله.

ويرى علي بأن «التحدث عن امتيازاتنا شيء من الأشياء المسكوت عنها... غياب الامتياز مش حاجة نتباهي بها، أصبح مثل السباق: أنا أعاني أكثر منك.» مؤكداً بأنه شخصياً يدرك امتيازاته و يعرف روااسب المجتمع وتأثيرها عليه، ويعلم نفسه باستمرار.

## الخلاصة

تمدنا هذه المقابلات -كملاحق محلي- مع الدليل بأفكار لمواجهة المُسلّمات وتتبع وفهم عوامل السلطة داخل ذواتنا و في مساحات القيادة النسوية، سواء كانت ظاهرة أم خفية، كما تؤكد أهمية تبني القيم النسوية في عملنا النسوي القائم على تحدي قمع النظام الأبوي والأنظمة القمعية بأشكالها المختلفة.

كما يمدنا هذا الدليل بعدد من التدريبات التي تهدف لكسر دائرة إنتاج العنف والاستغلال وإساءة استخدام السلطة داخل مساحات عملنا. هذا النوع من الإنتاج المعرفي المُتعلق بالتفكير في السلطات التي تؤثر على ثقافة بيئات العمل النسوية غير مكتوب وغير موثق ولكنه موجود.

حاولنا في هذا الملحق تحديد أمثلة وإيجاد آليات إيماناً منا بحاجتنا الماسة لتلك المعارف في عملنا النسوي، وبشكل أثناء التعامل مع تجارب عمل مُعقدة تبعدنا عن مبادئ النسوية في سياق منظماتنا وحركاتنا.

هناك اتفاق ضمني بين العاملات/ين في المنظمات النسوية بأن تطبيق ما يؤمن به من قيم عمل نسوية هو رحلة تعلم دائمة، وأن تلك القيم تتجسد في مناهضة التمييز على أساس الجنس والدين والعرق والهوية الجنسية والطبقة. وتذكرنا المقابلات بأن القيم النسوية تتجلى في التواصل الصريح، والشفافية، والمساءلة.

و يشير ميثاق المبادئ النسوية الذي أنتجته النسويات الإفريقيات<sup>45</sup> إن:

**«استخدام القوة والسلطة بشكل مسؤول، وإدارة التراتبية المؤسسية بشكل يحترم جميع الأطراف المعنية. ونؤمن أن الفضاءات النسوية تم خلقها لتمكين المرأة والنهوض بها. ولذا لا ينبغي أن نسبح في أي وقت لأن تتحول فضاءاتنا المؤسسية إلى مواقع لاضطهاد نساء أخريات، والتقليل من شأنهن.»**

فمن المهم أن تكون تلك القيم مترجمة في لوائح العمل كحقوق للعاملات والعاملين في المنظمات وألا تكون فقط شعارات بدون تطبيق حقيقي في عقود العمل.

نأمل أن تكون القراءة المحلية دعوة للتفكير في أشكال السلطة المختلفة الموجودة في مؤسساتكم/ن، وتعريفها وتحديدها. وأن يخفز أفكاركم/ن لتبني وابتكار أدوات للتعامل مع أشكال السلطة الظاهرة والخفية التي تؤثر على ثقافة العمل بشكل ضار بالعاملين والعاملات. نأمل أن يساعدنا الملحق على النجاة في ظل ظروف العمل السياسي الصعبة في منطقتنا.

# الملحق، ممارسات العقل والجسد والروح:

مع تعليمات مفصلة



# الملحق، ممارسات العقل والجسد والروح:

## مع تعليقات مفصلة

الصفحة	الممارسات	
72	التنفس التنفس من البطن التنفس في الطبيعة عناقِ بحارة	1
75	مسك الإصبع	2
77	تقنيات الحرية النفسية	3
80	تمرين «تاي تشي»	4
86	تمارين للمساعدة في التخلص من الغضب وبناء القوة الداخلية	5
88	تمارين الوعي الذاتي «أنا بخير، أنت بخير»- تقييم حالتك النفسية تمارين لتطوير الوعي الذاتي حول كيفية مساهمتنا جميعًا في النزاعات أدوات الكتابة للمساعدة في التأمل الذاتي	6
95	ملحق: تمارين خاصة بالأمان الشامل	7

## ١. التنفس

### الهدف

يمكن أن يساعدنا التنفس بوعي أن نكون أكثر تماسكًا أو تركيزًا وأن نتخلص من المشاعر القوية أو الصعبة التي نتمسك بها. ويمكن أن يساعدنا أيضًا في التعافي من حالة صدمة.

التنفس هو مصدر الحياة، والتعبير الأساسي عن طاقة الحياة. تمثل أنفاسنا الأولى بداية حياتنا ونأخذ آخر أنفاسنا عند نهاية حياتنا. يجذب كل نفس طاقة جديدة إلى الأنسجة والخلايا لتغذية الجسم والعقل والروح ويؤثر فينا عاطفيًا وعقليًا. عندما نتنفس، نطلق التوتر المتراكم والطاقة الراكدة أو المسدودة والسموم. عندما نستنشق الهواء، نحصل على وفرة من الطاقة النقية الجديدة. في أوقات التوتر، يُعدّ التنفس وسيلة فعالة للتخلص من الإجهاد المتراكم في الجسم. يمكن لبعض الأنفاس العميقة الطويلة في لحظة صعبة أن تغيّر تمامًا الطريقة التي نتعامل بها مع الموقف. تتغير أنماط التنفس لدينا مع اختلاف مشاعرنا. لذلك، من خلال تغيير الطريقة التي نتنفس بها، يمكننا تغيير حالاتنا العاطفية والجسدية. في كثير من الأحيان، نحس أنفاسنا عندما نكون في حالة إصابة أو صدمة. من خلال إدراك هذا الأمر والتنفس بعمق أكبر، يمكننا إحداث تغيير فوري في شعورنا. يمكن أن يساعدنا التنفس مع صور للضوء أو الطبيعة على التركيز وتعزيز مشاعر السلام والهدوء. فيما يلي بعض تمارين التنفس التي يمكنك استخدامها في حياتك اليومية لكسر حالة الجمود والتحرك والتوازن وتعزيز الطاقة. من الآثار المفيدة لهذه التمارين هي أنها قادرة على المساعدة في إيجاد الهدوء والطاقة أو التركيز.

### التنفس من البطن<sup>46</sup>

#### التعليمات:

اجلسي بشكل مريح وثابت وأغلقي عينيك.  
تنفسي بعمق وجدي تركيزك، وتخلصي من كل المخاوف والأفكار.  
ضعي يديك على بطنك، واستنشقي الهواء بعمق من أنفك  
وتخيلي الهواء يتغلغل عبر جسمك إلى الوسط حتى بطنك.  
تخيلي أن البطن يمتلئ بالهواء كما لو كان بالونًا.  
احبسي أنفاسك لبضع لحظات ثم قومي بالزفير ببطء عبر الفم،  
مما يؤدي إلى اشتداد عضلات البطن، والتخلص من كل التوتر في الجسم.

التنفس من البطن مفيد جدًا لـ:

- تبديل الطريقة التي نتنفس بها من التنفس السطحي والسريع إلى التنفس الأعمق.
- المساعدة في تغيير حالاتنا العاطفية والجسدية.
- التخلص من المخاوف والأفكار والشعور بإدخال المزيد من «الهواء» إلى الجسم للاسترخاء



- استيعاب شامل - للأفكار والمعلومات والمشاعر الصعبة.
- التخلي عن الحسد ومقارنة الذات بالآخرين/ات.
- التحزّر من الأفكار الآسرة

## التنفس في الطبيعة<sup>47</sup>

### التعليمات:

توفّر الطبيعة موارد رائعة للشفاء والمحافظة على الرزانة.  
 ضعوا القدمين على الأرض، وتنفسوا بعمق،  
 وتخيلوا أقدامكم كجذور طويلة تمتد في الأرض.  
 استنشقوا الطاقة من الأرض وأخرجوا التوتر مع كل زفير.  
 استنشقوا طاقة الأرض من خلال الجذور الخيالية في وسط كعب القدمين  
 وقوموا بالعدّ إلى السبعة. احبسوا أنفاسكم مع العدّ للثلاثة  
 ثم قوموا بالزفير مع العدّ إلى السبعة  
 وحرّروا بذلك مشاعر الإجهاد والتوتر والألم  
 المتربّصة في أي مكان في الجسم بطريقة واعية.  
 بينما تستمرون في التنفس بهذه الطريقة،  
 تخيلوا أنكم تُشبعون كيأنكم كله بقوة الحياة النابضة.

### التنفس في الطبيعة مفيد بشكل خاص عندما:

- نشعر بعدم التوازن وعدم الثبات.
- عندما نعيش حالة صدمة وتوتر.
- في بداية اجتماع ما عندما نفتقد إلى الوقت الكافي لمساعدة الجميع في التركيز والشعور بالحضور في اللحظة الراهنة.
- في نهاية اجتماع، للتخلص من أي شيء وثّرنا أو أزعجنا أو لمجرد تجديد النشاط.
- عند العمل مع شخص تعرّض لصدمة نفسية، كما هو الحال في جلسة علاج.

## العناق بحرارة<sup>48</sup>

تشعر الكثيرات منا -نحن المنخرطات في أعمال التغيير الاجتماعي النسوي- بالوحدة وعدم الحب وعدم التقدير على مستوى عميق، رغم عدم إدراكنا لذلك بشكل واعي. نسعى للتعبير عن الحب ونئيل الرضا حول ما اخترنا القيام به، لكن في كثير من الأحيان لا يوجد من يمنحنا ذلك. تُعدّ معانقة الذات طريقة رائعة لإظهار الحب والتقدير للذات وكذلك للشفاء.



الرسم 1. ب



الرسم 1. أ

### التعليمات:

قاطعن أيديكن وضعن الإبهام تحت عظمة العنق - بحيث يكون الإبهام الأيسر أسفل عظمة العنق اليسرى والعكس صحيح، كما هو موضح في الرسم 1.أ. دعن بقية أصابعكن تتراح بلطف على طرف عظمة الكتف. اتركن الكتفين يرتاحان وابتسمن وأنتن تركّزن على تنفسكن، وعانقن صديقًا مفضلًا، كما هو موضح في الرسم 1.ب. كرّموه/ا بالتخلي عن كل ما حصل قبل تمرين التنفس هذا للانفتاح على فرصة جديدة في الحياة. تخيلن أنّ كل الإجهاد والتوتر الذي تعانيين منه في أي جزء من جسمكن يمكن أن يترك الجسم عبر أصابع القدمين. أصبحتن الآن جاهزات لتلقي الفرص الجديدة.

**يساعد العناق بحرارة على جذب قوة الحياة النابضة إلى كامل كيائك، وبالتالي يحقق الانسجام بداخلك. وهو مفيد:**

- عندما تشعرين بالإجهاد الشديد أو الألم في الكتفين والعنق أو عندما تلاحظين أنك لا تتنفسين بعمق شديد، توقفي عما تفعلينه وعانقي نفسك لبضع دقائق، وتنفسي بعمق وأعيدي التواصل مع نفسك. قدّري وجودك الفريد.

- يمكنك أيضًا استخدام هذا التمرين أثناء اجتماع ما لمساعدة المجموعة على التركيز وتذكير المشاركين/ات بأنهم/ن جميعًا بشر ومتصلون/ات ببعضهم/ن البعض من خلال الهواء المشترك الذي يتنفسونه/يتنفسنه. في المجموعة، يمكنك بعث الإحساس بتقدير الذات إلى الآخرين/ات من خلال رؤية الشخص الآخر، والتعرف على إنسانية كل شخص، وعطاياه/الفريدة، ومواهبه/وتاريخه/، وتخيل معانقة بينكما لكن بواسطة العيون.
- يمكن أن يكون هذا التمرين مفيدًا بشكل خاص في الاجتماعات التي تنطوي على الكثير من المواجهات والاختلافات أو التي تتعامل مع مواقف صعبة أو متوترة أو حالات الوساطة في النزاعات. يمكن للميسر/ة متابعة المجموعة خلال التمرين باستخدام اللغة والصور المناسبة للمساعدة في التخفيف عن الذات وتحقيق الترابط الجماعي.
- على مستوى جسدي أكثر، بالنسبة لمن يعانون من أي نوع من أمراض الرئة أو الصدر، يُعدّ هذا التمرين وسيلة رائعة للمساعدة في فتح الرئتين.

بعد حضور ورشة عمل لـ «جندر آت وورك»، علّقت كريستينا مثوروان (Christina Mthoroane) من كونسورتيوم كغانيا (Kganya Consortium) في أورانج فارم (Orange Farm) في جنوب إفريقيا، وهي امرأة في السبعينيات من عمرها، خلال التقييم قائلة: «لقد تعلمت أن أقدر نفسي وأقدر الآخرين. هذا أمر رائع. كانت هذه التمارين أفضل ما حدث معي في هذه الأيام الأربع. أشعرتني بشبابي وسأحاول دائمًا ممارسة الرياضة في الصباح».

## ٢. تمرين مسك الإصبع

### تمرين مسك الإصبع<sup>49</sup> لتحقيق تناغم ذاتي كامل والتحكّم بالعواطف

#### كيفية تأدية التمرين وفائدته:

يُعدّ تمرين مسك الإصبع طريقة قوية وبسيطة لمواءمة الذات بالكامل وإعادة ربطها بطاقتك الأساسية. يرتبط كل إصبع بمسارات الطاقة المتصلة بجوانب مختلفة من الذات والعواطف المتعلقة بها (الرسم 2). تشبه العواطف والمشاعر موجات الطاقة التي تتحرك عبر الجسم والعقل والروح.

عند الإحساس بمشاعر قوية أو عارمة، قد تصبح الطاقة مسدودة أو مكبوتة، مما يؤدي إلى ألم أو احتقان في الجسم. ولهذا قد يؤدي الإمساك بكل إصبع أثناء التنفس بعمق إلى التحرر العاطفي والجسدي والشفاء. وبالتالي، فإن تمرين الإمساك بالأصابع أداة مفيدة جدًا للاستخدام في الحياة اليومية ويمكن استخدامها في أي مكان وفي أي وقت. **يمكن أن تساعدك ممارسة هذا التمرين في:**

- تجديد تواصلك مع الصفات التي فقدت الإحساس بها، وإحداث إحساس عام بالسكينة.
- التعامل مع المواقف والعواطف الجوهرية.
- في المواقف الصعبة أو المحفوفة بالتحديات، عندما يعتربك الغضب أو القلق، من أجل تحقيق السلام الذاتي والتركيز والهدوء لاتخاذ الرد أو الإجراء المناسب.
- الاسترخاء كما هو الحال في التأمل أو الاستماع إلى الموسيقى، ويمكن استخدامها قبل النوم للتحرر من مشاكل اليوم والشعور باسترخاء عميق في الجسم والعقل والروح.
- مساعدة نفسك أو أي شخص آخر - يمكنك الإمساك بأصابع شخص آخر غاضب/ة أو مستاء/ة.
- إضفاء التناغم على الوجوه السلبية الكامنة في المشاعر المعقدة.
- توفير الدعم للأطفال الصغار الذين يبكون/ين أو يعانون/ين من نوبة غضب أو الأشخاص اللواتي يشعرون بخوف شديد أو قلق أو مرض أو يحتضرن.



الرسم ٢. مسارات الطافه

## ممارسة مسك الإصبع<sup>50</sup>

التعليمات: (يرجى الرجوع إلى الرسم ٣)

- **امسكي كل إصبع** من اليد المعاكسة لمدة دقيقتين إلى خمس دقائق. يمكنك استعمال يد واحدة أو الاثنتين. يمكنك أيضًا مسك منتصف راحة اليد، عن طريق طي اليدين أو وضعهما معًا أو وضع بضعة أصابع في المنتصف. ركّزي على تلك الأصابع التي تشعرين وكأنها تريد انتباهًا.
- **التنفس بعمق**: اعترفي بالمشاعر أو العواطف القوية أو المزعجة التي تحملينها في داخلك وأدركيها.
- **تنفسي ببطء** وتحرّري من كل شيء. تخيلي أنك تفرّغين المشاعر التي تستنزف غضبك في الأرض.
- **تنفسي بشعور من الانسجام** والقوة والشفاء. وأخرجي الهواء ببطء، وتخلصي من المشاعر والمشاكل السابقة.

50 النص مُقتبس من Capacitar Emergency Kit، ص. 2، ونسج الروابط العاطفية من "ين شين يوتسو" Jin Shin Jyutsu ©. الاطلاع على ماري بورمايستر (1985ب). يمكن تنزيل النص من الرابط التالي:

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://capacitar.org/wp-content/uploads/EngCapEmergKit.pdf>



الرسم 3. ممارسة مسك الأصابع

في كثير من الأحيان عندما تمسكين بكل إصبع، يمكنك الشعور بإحساس نابض بينما تتحرك الطاقة والمشاعر وتصبح متوازنة. ضمن المجموعة، يُمكن أن يساعد تخصيص خمس إلى عشر دقائق للإمساك بكل إصبع بهدوء في بداية الاجتماع أو نهايته في تحفيز تركيز وتهدئة الأشخاص. عندما يعرف المشاركون أي إصبع يجب الإمساك به عند حدوث موقف مشحون أو الشعور بأحاسيس عارمة بالنسبة لهم، يمكنهم الإمساك بإصبعهم بهدوء لتهدئة أنفسهم.

### 3. تقنية الحرية النفسية - (EFT)<sup>51</sup>

تُعدّ تقنية الحرية النفسية التي طورها العالم الأمريكي غاري فلينت (Gary Flint)، الحاصل على درجة الدكتوراه، مفيدة جدًا في تفكيك المشاعر القوية والمخاوف والقلق والألم العاطفي والغضب والذكريات المؤلمة والرهاب والإدمان والتخلص منها، وكذلك للتخفيف من الأعراض الجسدية والألم، مثل الصداع وآلام الجسم بشكل عام. تعتمد هذه التقنية على نظرية مجال الطاقة في الجسم والعقل والروح، إلى جانب نظرية ميريديان للطب الشرقي. يمكن أن تعيق المشاكل والصدمات والقلق والألم تدفق الطاقة في الجسم. وقد يساعد النقر أو الضغط على نقاط العلاج بالإبر المرتبطة بقنوات أو مسارات الطاقة في تحريك الطاقة المحجوبة في المناطق المحتقنة وتعزيز التدفق الصحي للطاقة في الجسم والمجال العقلي (الرسم 5. أ والرسم 5. ب) (مُقتبس بعد أخذ إذن، من المصادر حول تقنية الحرية النفسية من الدكتور غاري فلينت).

51 يمكن الاطلاع عليها في Capacitar Emergency Kit، ص. 3، متوفرة على:

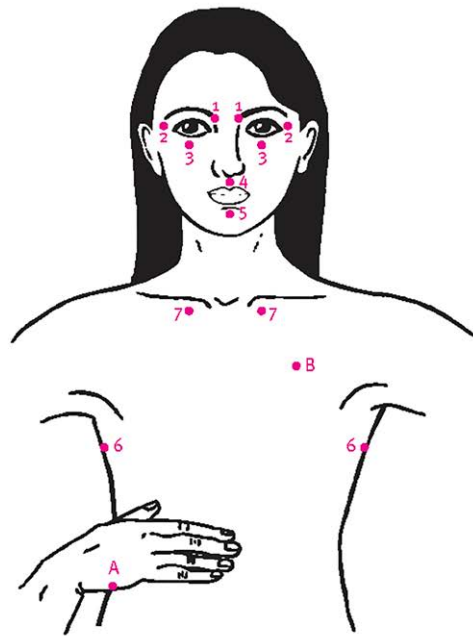
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCOQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.capacitar.org%2Fkits%2FEngCapEmergKit.doc&ei=8lt7UrnAIYPxhQfV0YGQBw&usq=AFQjCNG7wfhkR7s\\_gNJ0hFAo8suetBNcPQ&sig2=0930Y-JDdfS9\\_1J\\_mVoE-0YQ&bvm=bv.56146854,d.ZG4](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCOQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.capacitar.org%2Fkits%2FEngCapEmergKit.doc&ei=8lt7UrnAIYPxhQfV0YGQBw&usq=AFQjCNG7wfhkR7s_gNJ0hFAo8suetBNcPQ&sig2=0930Y-JDdfS9_1J_mVoE-0YQ&bvm=bv.56146854,d.ZG4)



الرسم 4. ب الضغط على نقاط الضغط على اليد



الرسم 4. أ الضغط على نقاط الضغط على الوجه



الرسم 5. نقاط الضغط في الجسم



الرسم 6. نقطة تشنّج على الصدر

## ممارسة تقنية الحرية النفسية:

### التعليمات: (الرسم 6)

1. فكري في مشكلة ما وقيمي مستوى القلق لديك بسببها. اختاري مشكلة تريد التعامل معها - القلق أو الرهاب أو اضطراب القلق أو ذكرى مؤلمة أو النظرة السلبية إلى الذات. باستخدام مقياس من 0 إلى 10، ثم قيّم مستوى القلق الذي تشعرين به عند التفكير في المشكلة. (0 يعني عدم القلق، 10 يعني مستوى عالٍ للغاية من القلق). إذا كان من الصعب تحديد مقدار قلقك أو قياسه برقم، يمكن استخدام مقياس بسيط مثل (لا شيء، ضئيل، متوسط، كبير) أو (كبير إلى ضئيل) أو (طويل إلى قصير). لدى الانتهاء من تحديد درجة القلق، ركّزي انتباهك على الأحاسيس الجسدية الفعلية التي تحدثها المشكلة أو القلق في جسمك. وبعد الانتهاء من تمرين الضغط على النواحي المعيّنة، لاحظي إن كان هذا الإحساس قد تغيّر وكيف تغيّر.
2. إضغطي على نقاط الضغط بالتسلسل 7-9 مرات. تنفسي بعمق واضغطي من 7 إلى 9 مرات باستخدام السبابة والأصابع الوسطى على النقاط التالية:

1. النقطة عند أعلى الحاجبين
2. النقاط عند جانبي الحاجبين
3. النقاط عند العظمة أسفل بؤبؤ العينين
4. النقطة تحت الأنف
5. النقطة تحت الشفاه على الذقن
6. النقاط أسفل الإبطين (حوالي 4 بوصات لأسفل)
7. النقاط عند أسفل عظمة العنق عند جانبي القفص الصدري

3. الضغط على النقطة أعلى جانب اليد:  
إضغطي على النقطة النصفية في الجسم أعلى جانب اليد وكرري ذلك ثلاث مرات: «على الرغم من أنني أعاني من هذه المشكلة، فأنا بخير، وأتقبّل نفسي».
4. كرّري التسلسل في الخطوتين 2 و3: كرّري التسلسل حتى ينخفض مستوى القلق لديك إلى 2-0.
5. افركي نقطة التشجج «ب»: افركي أو اضغطي على نقطة التشجج الموجودة على الجانب الأيسر من الصدر على بُعد ثلاث بوصات أسفل عظمة العنق اليسرى وبوصتين إلى ثلاث بوصات إلى جانب عظمة القفص الصدري. (الرسم 7).

### تعدّ تقنية الحرية النفسية مفيدة بشكل خاص في:

- الحالات العاطفية المتفاقمة مثل حالات الخوف أو الذعر أو الذكريات الصعبة.
- المساعدة في الحد من المشاعر المُضنية، ومساعدة الناس على الوصول إلى حالة أكثر «اتزانًا»، عند مناقشة الاختلافات أو التعامل مع الصراع.
- في سياق المجموعة، عندما تكون هناك عاطفة سلبية مشتركة في المجموعة أو عندما يكون لدى المجموعة رد فعل مشترك على شيء ما (كما في المثال أدناه). عندما نواجه شيئًا صعبًا، يمكن أن يستهلك غالبًا الكثير من طاقتنا. لا تعني تقنية الحرية النفسية أن نتجنب مشكلة أو نتظاهر بأنها ليست موجودة ولكن يمكن أن تساعدنا في وضع الصعوبة في إطارها الصحيح وبالتالي زيادة قدرتنا على الاستجابة - (أي القدرة على الاستجابة بطريقة أقل انفعاليًا). غالبًا ما يواجه الأشخاص النسويون الذين يعملون في مجال الاعتداء الجنسي أو العنف المنزلي مشاعر اليأس و/أو الغضب، كتلك التي تثيرها الذكريات المؤلمة. تُعدّ ممارسة تقنية الحرية النفسية مفيدة في كل هذه الحالات.

- المساعدة في التركيز على الأحاسيس الجسدية الفعلية التي يشعر بها الجسم نتيجة لمشكلة تم التركيز عليها. بعبارة أخرى، يُطبَّق تمرين الضغط على النقاط المحددة مع التركيز على **التأثير على الجسم** بدلاً من التركيز على المشكلة بحد ذاتها. على سبيل المثال، أجد صعوبة في النوم بسبب ذكريات عن تعرضي للهجوم. عندما أقوم بالتمرين، أركز على مشكلتي في النوم بدلاً من التركيز على ذكرى الهجوم.

## شهادة

”

قبل بضع سنوات، كنت أيسر اجتماعاً للتخطيط الاستراتيجي لمنظمة صغيرة كانت تعمل على قضايا متعلقة بنفقة الطفل. كانت العديد من الموظفين قد اختبرن علاقات مسيئة أو تخلى عنهنّ آباء أطفالهن. وكان من المفترض أن تحضر الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة الاجتماع. لأسباب مختلفة، وصل أعضاء مجلس الإدارة متأخرين/ات. وقبل وصول أعضاء مجلس الإدارة، أُتيحت لي الفرصة للعمل أكثر مع الموظفين. كانت جميع الموظفين غاضبات لكن بما يوحي بوضعية الضحية. طلبت منهن أن تُظهرن لي بلغة جسدهن شعورهن الفعلي تجاه أعضاء مجلس الإدارة وكم بالفعل أردن دعوتهم/ن لحضور الاجتماع وذلك من خلال الدفع بأيديهن للإشارة إلى عدم الترحيب بالأعضاء أو الإيماء لدعوتهم/ن للدخول.. أظهرت لي الموظفين على الفور أيديهن في حركة الدفع للإشارة إلى عدم الترحيب. وبالتالي تمكنت من القول: حسناً، أتنن غاضبات جداً من أعضاء المجلس لتأخرهم/ن. لكن، في الواقع توجد لديكن مشاعر مبطنّة (قوة خفية) تتسبب بدفعكن لأعضاء المجلس للخروج. وقد ساعد ذلك الموظفين على «رؤية» الطريقة التي كنّ يستخدمن بها «سلطة الضحية» بطريقة مباشرة جداً. ثم، أوقفت التمرين وقدمتهن على الفور إلى استخدام تقنية الحرية النفسية «لتصفية» أذهانهن قبل أن تتابع التمرين. لم يكن التركيز على التفكير في عضو مجلس إدارة معيّن ومدى كرههن له/ا، بل كان التركيز على التوتر الذي كان يلقي بثقله على أكتافهن، ومشاعر الغضب التي كانت تغلي بداخلهن ورغبتهن بدفع أعضاء مجلس الإدارة للخارج. بمجرد الانتهاء من التمرين، أصبح بإمكان الموظفين التنفس بسهولة أكبر، وصرن قادرات على مواجهة أعضاء مجلس الإدارة، عند وصولهم/ن، بطريقة بناءة بشكل أكبر.

## ٤. تمرين التاي تشي<sup>52</sup>

تعتمد هذه الحركات على تاي تشي تشيه، التي طورها جاستن ستون (Justin Stone) وتُستخدم مع الصور للتعبير عن تدفق الطاقة. **إنها تمكّننا من اكتشاف ومتابعة تدفق الطاقة لدينا وإيقاظ حكمة أجسادنا.** تعيد الممارسة المنتظمة ربطنا بمصدر الحياة والطاقة الكونية للسماء والأرض ويمكن أن تمنحنا الشفاء والانسجام للجسم والعقل والروح. يساعد تمرين تاي تشي على التخلص من التوتر وإعادة توازن الطاقة وعلى التخلص من الضغط والسلبية وآلام الجسم. كما أنه يساعدنا على تخفيف بعض الأعراض مثل ارتفاع ضغط الدم والصداع والانزعاج والاكتئاب والقلق. تتسم رياضة التاي تشي بالسلاسة والاسترخاء والهدهوء، وتدخل المشاعر والحواس في حالة تأهب. نكون حاضرين/ات في اللحظة، ونركز بشكل كامل على حركات جسمنا وعلى تنفسنا. يصبح الجسم تياراً تتدفق فيه الطاقة والحيوية والقوة. يبدو الأمر كما لو أنّ الجسم شجرة ذات جذور مزروعة في الأرض، تتلقى الضوء والهواء من السماء. تنفسوا/ن بعمق أثناء الحركات للحفاظ على حركة طاقة الجسم. واشعروا/ن بتيارات الطاقة التي تمر عبر الجسم، وافتحوا/ن القنوات أو مسارات الطاقة، مما يعزز طاقة تشي في الجسم. علينا أن نسترخي أثناء الحركات ونحاول تجنّب التفكير في أي شيء باستثناء أجزاء الجسد التي تتحرك أو النفس الذي يملأ

<sup>52</sup> مُقتبس من Capacitar Emergency Kit، ص. 1 (الموقع الإلكتروني في المرجع السابق) للمزيد من المعلومات، الاطلاع على كاين (2000) (Cane) ص.



«الدانتيان»، وهو مركز الطاقة الحيوية أسفل السرة. رُكِّزوا/ن انتباهكم/ن على مراكز الطاقة في مقدمة القدمين التي يطلق عليها الصينيون اسم «الينابيع الفوارة». استرخوا/ين تمامًا واسمحو/ن لأجسامكم/ن بالتحرك بحرية وبشكل كامل، من دون السماح للعقول بالتحكم في الحركات. في كثير من الأحيان، ستشعرون/ن بنبضات أو تيارات في اليدين أو في أجزاء مختلفة من الجسم. استمتعوا/ن بجمال ورشاقة أجسامكم/ن.

## الحركات

### التعليمات:

تبدأ كل حركة تاي تشي أولاً على الجانب الأيسر مع تقريب القدم اليسرى للأمام وثني الركبتين قليلاً. حافظن على توازن وزنكن بين الساقين، مما يسمح للطاقة بالانتشار في جميع أنحاء الجسم. إنَّ وسط البطن هو نقطة التوازن. تنفسن بعمق لتشعرن بالنفس عند هذه النقطة. حافظن على رقة وخفة حركة الذراعين، وتحركن دون جهد. بعد اكتمال كل حركة على الجانب الأيسر، انتقلن إلى الجانب الأيمن وكررن الحركة، مع وضع القدم اليمنى في الأمام وبدء الحركة بذلك الاتجاه. يمكن القيام بكل حركة 7 أو 9 أو 12 مرة أو وفقاً لحكمة جسمكن. يمكنكن إجراء الحركات بأي ترتيب، حسب تفضيلكن. إذا كان لديكن بضع دقائق فقط لممارسة رياضة تاي تشي، اخترن واحدة أو اثنتين من الحركات المفضلة التي تفيدكن بشكل خاص. **الجانب الأيسر هو لتلقي الطاقة أو نقلها إلى ذاتك والتركيز على نفسك، والجانب الأيمن هو لمنح الطاقة للآخرين/ات والتركيز على العالم من حولك**- الأسرة، المنظمة، المجتمع، العالم. عند ممارسة التأمل بالتزامن مع الحركات، تخيلن الطاقة تتدفق إليكن من الجانب الأيسر؛ أما من الجانب الأيمن، فعبرن عن حبكن التعاطفي وطاقتك لبعث روح الشفاء في العالم من حولكن.

تحدد الإرشادات الواردة أدناه لكل تمرين وضعيات القدمين والذراعين للقيام بالحركات. قد يتم تكيف الرسوم لتناسب الظروف الخاصة بسياقكن أو وضعكن.

## حركة التآرجح

يمارس الصينيون/ات هذا التمرين لتوليد وزيادة الطاقة في الجسم. يمكن القيام بحركة التآرجح لمدة 10 دقائق أو في بداية سلسلة من حركات تاي تشي. تُمارس هذه الحركة مرة واحدة لأنها تركّز على نقطة الطاقة في وسط الجسم.



الرسم 7.ب توجيه اليدين الى الأسفل



الرسم 7.أ رفع اليدين

## وضعية القدم



الرسم 8.ب



الرسم 8.أ

في البداية، ضعوا القدمين على الأرض واشعروا بطاقتهما من خلال جذور خيالية تنمو من أسفل القدمين. قفوا/ن بشكل مستقيم مع فصل القدمين بمسافة موازية لتلك بين الكتفين وضعوا اليدين عند جانبيكم. ارفعوا كعب القدمين وفي الوقت نفسه اليدين إلى مستوى الصدر مع توجيه الراحتيين نحو السماء (الرسم 8.أ). أديروا الراحتيين وحركوا اليدين تجاه الأرض بينما تنزلون كعب الرجلين وترفعون أصابع القدمين بحركة تأرجح (الرسم 8.ب). إذا شعرت بعدم اتزان، تخيلوا وجود مركز توازنكم في البطن، كحبل سري طويل يربطكم بالأرض. تابعوا الحركة، مع التأرجح ببطء ذهاباً وإياباً والتنفس بعمق. مع كل حركة، أريحوا الكتفين ودعوا الذراعين والأصابع ترتاح، يجب إجراء هذا التمرين بسلاسة وببطء. مع التنفس بعمق وتخيل القدمين متجذرتين في الأرض والأصابع تشبه الجذور الطويلة التي ترتبط بالطاقة المغذية للأرض. لدى رفع اليدين، تخيلوا أنكم قادرون على استمداد الطاقة من السماء لتطهيركم وملئكم. اشعروا بالهواء يلامس الأصابع، واختبروا حس الاتصال بجميع الكائنات. مع كل نفس يخرج، تخلصوا من كل التوتر والقلق واستنشقوا السلام ووفرة الطبيعة من حولكم.

## تمارين التمدد/الإطالة: الكتف والعنق<sup>53</sup>

تخزن أكتافنا والعنق قدراً كبيراً من التوتر الذي يتراكم على مدار اليوم، وتساعد تمارين التمدد والإطالة على تفريغ شحنة هذا التوتر واسترخاء جسدنا.

### التعليمات:

#### 1- إرخاء عضلة الكتف

- حرّكي ذراعك اليسرى إلى الجانب الآخر من جسمك وثبتها قليلاً بذراعك اليمنى، إما فوق المرفق أو أسفله.

- اثبتي على هذه الوضعية لنحو 30 ثانية.
- بدلي الذراعين وكرري التمرين.

### ٢- إرخاء عضلة الكتف باستخدام منشفة

- امسك منشفة ملفوفة بيديك بطريقة محكمة كما هو موضح.
- واسحب المنشفة برفق نحو السقف باستخدام اليد العليا. ستشعر بإطالة في كتف يدك الأخرى أثناء سحب يدك السفلى برفق بعيداً عن ظهرك.
- اثبت على هذا الوضع لنحو 30 ثانية.
- بدلي اليدين وكرر التمرين.

### ٣- إرخاء عضلة العنق/الرقبة

- قومي بإمالة رأسك للأمام وإلى اليمين قليلاً.
- استعملي يدك اليمنى لجذب رأسك برفق نحو الأسفل، ستشعرين بتمدد خفيف وسلس على طول الجانب الخلفي الأيسر من رقبتك.
- اثبتي على هذا الوضع لنحو 30 ثانية.
- كرري ذلك على الجانب الآخر.

## التحرر والانفتاح لاستقبال نِعَم الحياة



الرسم 9.ب: تلقي نِعَم الحياة الوافرة



الرسم 9.أ: التحرر والانفتاح

## الحركة

القدم اليسرى إلى الأمام والراحتان مقوستان بخفة تجاه الأسفل واليدان عند مستوى الصدر، ادفعوا/ن اليدين في شكل قوس (الرسم 10. أ)، مع التخلي عن كل التوتر والسلبية والعنف في كيانكم/ن. أديروا/ن الراحتيين نحو الأعلى ثم قوموا/ن بشدهما نحو الصدر، وتنفسوا/ن طيبة الحياة ووفرتها (الرسم 10.ب). يتم تكرار ذلك مع وضع القدم اليمنى للأمام.

**الشعور بالجروح أو التوتر أو العنف الذي قد يكون قابلاً في قلوبكم/ن.**

أثناء قيامكم بالحركة عند الجانب الأيسر، تخلصوا من الألم والعنف. تنفسوا السلام ونعمة ووفرة الحياة من حولكم. أثناء قيامكم بالحركة على الجانب الأيمن، تواصلوا مع العنف والألم في العالم. اتركوا العنف وراءكم وتنشقوا السلام والشفاء اللازمين في عالمنا.

## التحليق في الهواء



الرسم 10. التحليق في الهواء

## الحركة

ضعي القدم اليسرى للأمام، واليد اليسرى فوق الكتف الأيسر، وافتحي راحة اليد نحو الخارج، موجهة الراحة اليمنى إلى أعلى، على مستوى الخصر من اليمين، واسبحي أو حلّقي في الهواء الدافئ والمنشّط. استمتعي برشاقة وخفة جسدك.. يجب أن تكون الحركة حرّة وخفيفة، وأن تكون الذراعان والكتفان في حالة استرخاء. كرّري الحركة على الجانب الأيمن بدءاً من اليد اليمنى فوق كتفك الأيمن وراحة اليد اليسرى عند الخصر من الجهة اليسرى. حلّقن بحرية في الهواء تاركات كلّ ما يثقل كاهلكن وراءكن، واشعرن بتحرير روحكن. فكّرن في كل الاحتمالات والرغبات التي لديكن لحياتكن ونموكن. افتحن قلوبكن لتخرجن هذه الأفكار. كلما حلّقتن على الجانب الأيمن، تخيلن كل الاحتمالات للعائلة البشرية في أجزاء مختلفة من العالم. تخيلن أنكن قادرات على التحليق حول الكوكب لتشجيع وإلهام كل من تقابلن.

### نختتم بالاعتراف وتقدير كل شخص.

قبل مغادرة الدائرة، لنشجّع المشاركين والمشاركات على الوقوف للحظة وأخذ ثلاثة أنفاس عميقة ومراقبة شعورهم/ن. ننقل نظرتنا في الدائرة، ونعترف بإنسانية وتفرد كل شخص حاضر. يمكن - بدلاً من ذلك - «معانقة بعضكم/ن البعض بالعيّنين»، كما قال أحد المشاركين. هذه لحظة للجميع - بغض النظر عن اختلافاتهم/ن على أساس الجندر والعرق والطبقة والإثنية والقدرة البدنية والتوجه الجنسي والمستوى التعليمي والدين - للشعور بالقبول و«حس التواصل» مع بعضهم البعض والعالم. يمكنك تذكير المشاركين/ات بمعاملة بعضهم/ن البعض بنفس الشعور بالاحترام خلال بقية اليوم.

## الفائدة والشهادات



الرسم 11. مجموعة تمارس التاي تشي

### تُعتبر ممارسة التاي تشي مفيدة:

- في بداية أي اجتماع، فهي تساعد المشاركين على إدراك الحيز الذي يشغلونه والموقف وغير ذلك. كما أنها تساعدهم على إعادة التواصل مع أجسادهم/ وحركتهم. يجب تطبيق ذلك مع وقوف جميع المشاركين في دائرة، مما يمكنهم من رؤية بعضهم البعض والتواصل.
- ◊ أثناء اجتماع (حركة واحدة أو أكثر) يكون فيه الأشخاص متعبين ويحتاجون إلى التمدد.
- ◊ أثناء اجتماع تبدو فيه الديناميات في الغرفة مُعقدة أو متوترة.

جميع الحركات الأربعة المذكورة سابقًا مفيدة جدًا أيضًا للأشخاص الذين عانوا من نوع من الصدمة. إذ يمكن أن تساهم الممارسة المنتظمة بشكل كبير في مساعدة المرء على استعادة الطاقة والسكينة.

### الشهادات!

تقول ما ثاندي (Ma Thandi) من فوكاني (Vukani):

«لطالما استخدمنا تمارين التاي تشي كإحدى المنهجيات للحفاظ على تركيز الأشخاص وحضورهم/ن في الغرفة. تُساعد هذه الممارسة أيضًا على التعامل مع الألم الذي يحملوه الأشخاص في أجسادهم/ن أحيانًا لسنوات عدة وتمكّنهم/ن من الحضور في الغرفة.»

تروي فيوبان أباتي (Pheoban Abate)، وهي شابة إثيوبية من منظمة شبه بيروقراطية كبيرة نسبيًا، كيف ساعدت التدريبات على كسر الحواجز بينها وبين مدراءها الذكور. في المرة الأولى التي قابلت فيها فيوبان، شاركت في ورشة عمل لـ «جندرات وورك». في بداية نهارنا، دعونا فيوبان ومدراءها لتجربة تمرين تاي تشي خارج الشركة. تقول فيوبان:

«في المرة الأولى التي مارسنا فيها التاي تشي، كنت خجولة تمامًا. لم تكن يداي تتحرك حتى. كانت هذه هي المرة الأولى التي تخوض فيها منظمنا هكذا تجربة. وجدت صعوبة في إجراء هذه التمارين مع مديري، لكنني غيرت هذا الأمر.»

من خلال هذه التجربة، تمكّنت فيوبان من رؤية التسلسلات الهرمية التنظيمية الحالية من منظور جديد (فريدمان 2010:14). تلعب رياضة التاي تشي دورًا مهمًا في المساعدة على تعزيز الحس بالكرامة والاحترام وتحدي مفاهيم «الاختلاف» والتشبيح والفصل والهرمية. فكما قالت ميسرة/ة في «جندرات وورك»:

«تساعد [هذه التمارين] على انفتاح الأشخاص على أنفسهم/ن ورؤية بعضهم/ن البعض كبشر، وبناء التسامح والثقة والقبول والمغفرة؛ وإنشاء مساحة مشتركة. فهي تساعد في إعادة التوازن». (في فريدمان، 2010:13).

تقول سارة كلاسن (Sara Claasen)، وهي مزارعة تعيش في ويسترن كيب بجنوب إفريقيا عن تمارين تاي تشي: «أغمض عيني وأركّز على التمارين وهي توفر الاسترخاء لجسدي وعقلي». (من Transforming Power, A Knotted Rope, ص 63).

## 5. تمارين للمساعدة في التخلص من الغضب وبناء القوة الداخلية

تساعد هذه التمارين على التخلص من الغضب والإحباط وبناء القوة الداخلية. عندما يشعر الأشخاص بأنهم يتعرضون للإسكات وغير قادرين على التعبير عن رأيهم، أو يجدن أنفسهم في موقف شديد التوتر أو في حالة صراع، أو عندما يعانون من غضب وإحباط مكبوتين، يمكن للمجموعة القيام بالتمارين التالية.



الرسم 13. الزئير مثل الأسد



الرسم 12. اللكم والصراخ



الرسم 14. الاسترخاء الكامل

## اللحم والصراخ

### التعليمات:

قفن مع إبعاد القدمين وثني الركبتين. اشبكن اليد في قبضة على مستوى الخصر وأديرن الراحيتين باتجاه الأعلى. خذن نفساً عميقاً وافتحن العينين، وأثناء الزفير، سددن ضربة باليد اليسرى (ثم باليد اليمنى) إلى الأمام مباشرةً، اديرن قبضة اليد نحو الأسفل عندما تكون الذراع ممدودة بالكامل (الرسم 13). عندما تسددن ضربة إلى الأمام، تنفسن وتخلصن من التوتر الداخلي واصرخن بصوت «هو» HO. استدرن نحو اليمين مع تكرار الحركة ثم إلى اليسار مع تسديد ضربة أخرى. كررن هذا التسلسل في الاتجاهات الثلاثة، ثلاث مرات أخرى.

## الزئير مثل الأسد

### التعليمات:

مدّوا أذرعكم نحو الخارج وإلى الجانبين، ومددوا الأصابع لتتخذ شكل مخالب وانحنوا للأمام مع إطلاق صوت داخلي شرس، وابسطوا جميع عضلات وجهكم والفك (الرسم 14). وخلال تأدية هذه الحركة، تخيلوا أنكم تتمتعون بالقدرة على التخلص من كل التوتر/التشنج والكلمات المخنوقة في حناجركم والفكين. أطلقوا صوتاً عاليًا كالزئير ينبع من أعماق البطن وكرروه نحو ثلاث إلى خمس مرات لتختتموه بحالة من الاسترخاء التام. يساعد هذا التمرين في استعادة إحساس الأفراد بالقوة الداخلية وإطلاق كل المشاعر المكبوتة أو المحبوسة؛ الزئير يقوي الصوت ويشكّل بالتالي خطوة أولى رائعة لتقنية الكتابة الحرة أو التحدث علناً.

## الاسترخاء الكامل

### التعليمات:

بعد أداء تمرين الزئير، ليّنوا الجسم بالكامل، وانحنوا إلى الأمام من الخصر (الرسم 15). خذوا نفساً عميقاً واستمتعوا بشعور الاسترخاء التام لبضع لحظات. ثم ارفعوا أجسامكم ببطء، واشعروا بعمودكم الفقري يتمدد ليعود إلى مكانه. تخلّصوا من أي توتر مترسّب في اليدين وجذع الجسم والقدمين.

**يساعد هذا التمرين في:** التخلص من مشاعر الإحباط والغضب والانزعاج المُخزّنة داخلكم. وينشّط الجسم ويعزز عملية الأيض ويخفف الانسداد في خطوط المرارة والكبد ويزيل التوتر في الذراعين والصدر والكتفين، ويقوّي الأعضاء وخاصة الكبد ويريح عضلات الوجه والفك. قد يثير هذا التمرين الشعور بالضحك عند تطبيقه، وفي هذا تحرر من الجمود الإنساني والتحرر من عقلنا الواعي ومحاولة الخروج من جسدنا للحظة لمحاكاة وتقليد حيوان الأسد. استمتعوا بالضحك واستقبلوه كوسيلة لتحويل المزاج وتغيير منظوركم.

## 6. تمارين الوعي الذاتي

### \_\_\_ أنا بخير، أنت بخير - تقييم حالتك النفسية | ساعة إلى ساعة ونصف

ترتبط طريقة تصرّفنا شخصيًا ومع الآخرين - خاصةً عندما نشغل مناصب القيادة الرسمية (السلطة والصلاحيّة التنظيمية) - بشكل كبير بطريقتنا في فهم الأوضاع الأساسية في الحياة. يُترجم ما نشعر داخليًا إلى الطريقة التي نتعامل بها مع الآخرين/ات وبالتالي إلى أساليب الإدارة والقيادة لدينا. وهذه في الأساس مشاعر داخلية أو «حالات» ذاتية. إنّ الطريقة التي نشعر/ين بها تجاه نفسك تتشكل بدورها من خلال تجارب الطفولة المبكرة والعلاقات الأبوية والصدمات العاطفية والتجارب الأخرى، بما في ذلك نوع التجارب التي تمّ تحديدها في تمرين «التاريخ الشخصي مع السلطة». لذا، فإن إحساسك بنفسك ليس نتيجة سياقك الاجتماعي بالكامل، على الرغم من أنه يتأثر بالتأكيد بالعرق والجندر والطبقة والعلم وما إلى ذلك.

تؤثر هذه المشاعر والحالات الداخلية في ممارساتنا للسلطة. لا يمكنك مشاركة السلطة ما لم تشعر/ي بالتمكين وما لم تؤمن/ي بحقيقة أن لكل شخص سلطته الخاصة. يساعدها التمرين التالي على تعميق فهمنا لذاتنا وتكوين وعي أكبر حول كيفية تأثير مواقع السلطة الداخلية لدينا على سلوكنا في السياق التنظيمي، خاصة إذا كنا نشغل مناصب قيادية رسمية. من المفترض تأدية هذا التمرين بشكل فردي، على الرغم من أن البعض قد يرغب في تحديد زميل/ة أو صديق/ة موثوق/ة للمساعدة في معالجة النتائج والتفكير في كيفية التعامل معها.

1. أنظروا/ن إلى المربعات الأربعة أدناه وإلى الوضعيات الحياتية أو المواقف النفسية التي تصفها. خذوا/ن وقتًا وحاولوا/ن تحديد الوضعية التي تصف ما تشعرون/ن به تجاه أنفسكم/ن وتجاه الآخرين/ات. في أي مربع ستضعون/ن أنفسكم/ن، على الأقل في هذه المرحلة الزمنية؟ أو ما المربعان اللذان تميلون/ن إلى التآرجح بينهما؟
2. لا أحد منا يبقى في وضع معيّن إلى الأبد؛ تنتقل عمومًا بين جميع هذه الوضعيات في نقاط زمنية مختلفة أو مراحل أو لحظات في حياتنا، لذلك يكمن قليل من كل هذه الوضعيات في كل واحد منا. بشكل عام، نكون إما في وضعية واحدة أو نميل إلى التآرجح بين وضعيتين، عادةً 1 و2، بدءًا من الوضعية 2 وبعدها إلى الوضعية 1. وينتج ذلك من شعور داخلي بالدونية والطريقة الوحيدة لنشعر أننا بحال أفضل هي من خلال تحطيم معنويات شخص آخر. تؤدي هذه المشاعر الداخلية إلى عواقب على مستوى كيفية مشاركتنا في المنظمة، سواء كأعضاء وعضوات أو قائّادات أو مديرات ومدراء..
3. مهما كان خيارك، فإنّ الخبر السار هو أنّ هذه الوضعيات ليست ثابتة - يمكننا تغييرها من خلال بذل جهد على الصعيد الشخصي/الداخلي، خاصةً إذا أدركنا أنها تضعف قدرتنا على العمل بشكل جيد مع الآخرين/ات.



2. أنا لست بخير، أنت بخير	1. أنا بخير، أنت لست بخير
<p>نواجه في هذه الوضعية موقفًا أو تفاعلات في ظل شعور بالنقص. يبدأ الأمر بمقارنة داخلية وحكم داخلي تجاه أنفسنا مفاده أننا لسنا بخير. بالطبع، قد تفاقم الهياكل الاجتماعية للتمييز هذا الشعور. بمجرد أن نشعر بأننا "لسنا بخير"، نتخلى عن السلطة للآخر، حتى عندما لا يطلبها. نشعر بأننا أصغر مما نحن عليه، ونصبح أقل كفاءة ونشعر بالعجز. يعني هذا غالبًا أننا لا نتحمّل المسؤولية الكاملة كبالغين/ات عن موقع عملنا. من هذا المنطلق، يمكننا أيضًا لعب دور الضحية وإلقاء اللوم على الآخرين/ات والظروف.</p> <p>على المستوى التنظيمي: تكونون في هذه الوضعية إما غير كفؤين وغير حاسمين وغير قادرين على تحديد مسار العمل- في موقف منهار أو دفاعيين، وتتخذون مواقف تثير الريبة معتقدين بأنكم مرفوضون من قبل الآخر، في حين أن هذا الآخر في الواقع يبدي تعليقات تقييمية. أنتم عاطفيون وغير موضوعيين وتلومون الآخرين. تتخلون عن سلطتكم أو تحاولون الحصول عليها من خلال التحكم والانتقال إلى وضعية "أنا بخير أنت لست بخير".</p>	<p>هذه هي الوضعية "الفوقية"، وعادةً ما تأتي بعد وضعية "أنا لست بخير، أنت بخير". في هذه الوضعية، نكون دائمًا في حالة الدفاع عن أنفسنا من خلال المقارنة بالآخر. دائمًا ما تتسم هذه الحالة بالهشاشة.</p> <p>على المستوى التنظيمي: تنطوي هذه الوضعية على تسجيل نقاط على حساب الآخرين/ات، وأخذ كل الفضل، والسيطرة على المساحة، والإصرار على الأسلوب الشخصي باعتباره الطريقة الصحيحة والوحيدة، والتحدث بصوت عال، ورفض التعليقات والتحدث بنبرة صوت حادة. وعادةً ما تتسبب هذه الوضعية بالأذى للآخرين/ات وتثير مشاعر الغضب في نهاية المطاف. يمكن أن ترتبط هذه الوضعية بشعور بالاضطهاد أو الإنقاذ. في كلتا الحالتين، لا تتم رؤية من في هذه الوضعية على أنهم كفؤات قادرات تحمل المسؤولية الكاملة عما يفعلونه. قد تشعرون أيضًا بما يلي: "أحتاج إلى القيام بالأشياء طوال الوقت، لأنكم/ن لن تفعلوها/ن على طريقتي الممتازة".</p>

4. أنا بخير، أنت بخير	3. أنا لست بخير، أنت لست بخير
<p>للأسف، فإن الوصول إلى هذا الموقف هو الأصعب، بغض النظر عن عرقنا أو طبقنا أو جندرنا أو خلفيتنا. وينشأ إلى حد كبير في مرحلة الطفولة التي نشعر خلالها بالتقدير حقًا ويُسمح لنا بارتكاب الأخطاء بدون أن نُوبَّخ. إذا كنا محظوظات بما فيه الكفاية ونشأنا بهذه الطريقة، فإننا نتعلم أن نفرِّق بين ما نقوم به - وقد يكون غير مجدٍ أو غير مثالي - وبين ما نحن عليه. لذلك نكبر ويكبر فينا الشعور الأساسي الذي يمكن وصفه بعبارة: "أنا بخير، لكن في بعض الأحيان يمكنني أن أرتكب الأخطاء". على سبيل المثال، قد يكون طفل/ة ذو/ذات بشرة داكنة وفقير/ة قد كوّن/ت حسًا داخليًا بالإيجابية تجاه قدراتها الذاتية وبالتالي ستكون أقوى في مواجهة التمييز الاجتماعي، في حين أنه يمكن لطفل ذي بشرة بيضاء ثري و متعلّم ألا يتحلّى بالضرورة بالشعور الإيجابي تجاه ذاته.</p> <p>على المستوى التنظيمي: يسهّل هذا الموقف عليكن التعامل مع التعليقات النقدية والتقييم من دون الانهيار واعتبارها مسألة شخصية أو اتخاذ موقف دفاعي وعدواني حيالها. فلا إخراج في عدم الكمال. كما يسمح لكن برؤية الآخرين/ات على أنهم/ن صالحون/ات جوهريًا، والاستجابة ببساطة لسلوكياتهم/ن بدلًا من الحكم على شخصهم/ن.</p> <p>يتولى الأشخاص في ظلّ موقف "أنا بخير، أنت بخير" إدارة الآخرين/ات باحترام، من خلال النظر إليهم/ن بشكل بناء والتركيز ببساطة على السلوك الذي يجب تصحيحه بدلًا من التركيز على ما إذا كان الشخص ليس صالحًا/ة بما يكفي. ويمكنهن تفويض المهام بسهولة ويتمتعن برؤية للإمكانيات الإيجابية المتأصلة في الأشخاص الذين اللواتي يعملون/ن معهم/ن ولأجلهم/ن. إنهن واقعيات جدًّا لأنهن لا يرين الآخرين/ات من خلال وضعيه محددة ولا يحاولن باستمرار مقارنة أنفسهن بالآخرين/ات أيضًا. هنّ الوحيدات اللواتي يبدن تعليقات إيجابية جيدة باستمرار.</p>	<p>هذه هي الصورة العامة للأشخاص المتشائمين. يشعرون أنه لا يوجد ما هو مُرضٍ بما فيه الكفاية وأن لا شيء سيتغيّر أبدًا.</p> <p>على المستوى التنظيمي: يتسم الأشخاص في ظل هذا الموقف بالعرقلة والسلبية ويشيرون دائمًا إلى ما يمكن أن يفشل أو لا ينجح، و يترددون في منح المكافأة، والاعتراف، وإظهار ردود فعل إيجابية. ويكون من الصعب العمل معهم.</p>

#### 4. **كيفية التغيير، والعمل من أجل الوصول إلى حالة «أنا بخير، أنت بخير»!**

1. يتطلب تغيير موقفنا «جهدًا داخليًا» مكثفًا بما في ذلك التفكير المنتظم ومراقبة أسلوبنا السلوكي وتلقي التعليقات والتفكير في كيفية تخفيف بعض جوانب سلوكنا، وأخيرًا، ملاحظة كيفية إطلاقنا للأحكام وحديثنا مع أنفسنا.
2. غالبًا ما يكون من المجدي تعيين مدرب/ة أو مرشد/ة قد تكون زميلًا موثوقًا، وخاصة إذا تم تمكينها من مرافقتنا في رحلتنا الداخلية. مع ذلك، لن ينجح الأمر إلا إذا قبلنا أن المرأة التي يحملونها في وجهنا، قد تعكس صورة غير مرضية عن أنفسنا.
3. يجد بعض الأشخاص أنه من المفيد تنمية «الناقد الداخلي» أو «الشاهد» - وهو جزء من الذات نسمح له بمراقبة أفعالنا وتفاعلاتنا مع الآخرين/ات وتقديم ملاحظات بناءة قد لا نسمح أبدًا لشخص آخر بتقديمها لنا. تشجع بعض التقاليد الروحية على استدعاء هذا «الشاهد»، وهو الذات الأخرى التي تقف خارج أجسادنا وتراقب سلوكنا وبذلك تعدله بطرق خفية<sup>54</sup>.
4. تتطلب وضعية «أنا لست بخير» على وجه الخصوص صيانة مستمرة، وذلك في الغالب من خلال صوت سلبي داخلي يغربل أية رسالة أو عبارة تدحض نظرتنا السلبية عن أنفسنا.
5. يجب تحريك الحالة السلبية من داخلنا، كي نستطيع تلقي الطاقة الإيجابية والتغيير في العالم من حولنا. يجب أن يكون التغيير على المستويين الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق ينطبق القول النسوي المأثور «كل ما هو شخصي هو سياسي».
6. إذا كان بالإمكان تحمل تكلفة تعيين معالج/ة أو مدرب/ة شخصي/ة، فهذه طريقة ممتازة للمساعدة على الخروج من المربع السلبي إلى مكان تكونون/ن فيه أكثر ثقة بالنفس وتمنحون/ن ثقة أكبر للآخرين/ات. يتطلب الأمر وقتًا وجهدًا لكن لا شيء مستحيل!!

### تمرين لتطوير الوعي الذاتي حول كيفية مساهمتنا جميعًا في النزاعات

**يُعتبر هذا التمرين مفيدًا** لاكتساب وعي أكبر حول ذاتنا وردود فعلنا. من المهم بشكل خاص ممارسته عندما نجد أنفسنا في موقف صعب مع شخص ما أو في نزاع مزعج. تطبيق الأشخاص المتنازعين/ات لهذا التمرين، قبل اللجوء إلى أي نوع من الوساطة، عادةً ما يُسهّل إجراء المحادثات حول ما يحدث. فعندما تكون المشاعر متأججة، لا يمكن التوسط لأي نوع من المناقشة العقلانية، إلى أن يتمكّن/تتمكّن المشاركون/ات من «تحمل مسؤولية» مساهمتهم/ن الخاصة في الديناميكية.

#### التعليمات:

1. اختاروا شخصًا لا تحبونه، أو بينكما خلاف أو ربما تشعرون بعدم الارتياح المستمر بوجوده. يجب أن يكون شعورك تجاه هذا الشخص منتظم، وليس شخصًا تشاجرت مع مرّة واحدة وأزعجكم حينها ولكن بعد ذلك تصالحتم مع وجوده.
2. ادخلوا في أعماق ذاتكم وتصوروا هذا الشخص. دعوا الشعور يسري فيكم محاولين تحديد الأمر الذي يزعجكم فيه أو ما تلومنه عليه.
3. تخيلوا هذا الشخص كشخصية في فيلم أو مسرحية أو أحد أحلامكم واسألوا أنفسكم ماذا إذا كانت هذه الشخصية تشبهك بأي شكل من الأشكال. هل لديك أي شيء مشترك مع على الإطلاق؟ لا تفكروا مطولاً في ما قد يقوله، لأنّ موافكم الأيديولوجية قد تكون مختلفة جدًا. بدلاً من ذلك، فكّروا في الشعور الذي يخلقه فيكم نتيجة الشخصية أو الأسلوب أو نبرة الصوت أو الخصال أو أسلوب العمل.
4. بعد القيام بهذا التمرين، هل تغيّر أي شيء بالنسبة لك عند التفكير مرة أخرى في الشخص المحدد الذي اخترت التركيز عليه في النقطة أ؟

## شهادة

”

قبل بضع سنوات، طُلب مني تيسير جلسة بين منظمّين يُفترض أن تكونا نسويّتين. كانت إحداهما منظمة غير حكومية تعمل على دعم منظمة أهلية قائمة على العضوية. وصلت المنظمة الأهلية إلى مرحلة أرادت فيها أن تصبح مستقلة ولم تعد تريد أن تشعر بأنها «طفلة» المنظمة غير الحكومية. كانتا تهدران قدرًا كبيرًا من الطاقة في الصراع مع بعضهما البعض. ونتيجةً لذلك، هبطت المعنويات فيهما وتأثرت الخدمات التي كان من المفترض أن تركز كل منهما على تقديمها للمجتمع النسائي. كانت مديرة المنظمة غير الحكومية ورئيسة المنظمة الأهلية عنيدتين جدًا وكانتا تتصادمان بشراسة. شجعتُهُما على القيام بهذا التمرين، فتمكنتا من رؤية مدى تشابههما وساعدهما ذلك على تخفيف حدة موقفهما تجاه بعضهما البعض. في بعض الأحيان، نجهل أمورًا تجعلنا نرى ما لا نحبه في أنفسنا فقط عندما نراه للمرة الأولى في شخص آخر. قد يتسبب الشخص الآخر في إثارة مشاكلنا الخاصة المؤلمة التي لم نعد إلى حلها ومن الأسهل إلقاء اللوم عليه/ا بدلاً من تحمّل المسؤولية عن ردود فعلنا والتي قد تتأثر بالعديد من التجارب المماثلة في حياتنا الشخصية وماضيها. عندما يتحمل القادة مسؤولية ردود الفعل القوية والسلبية غالبًا التي تنشأ عندما يواجهون/ن شخصًا ما يعتبرون/ن أنه صعب للغاية أو يزعجهم/ن، تكون المنظمات والمجتمعات التي يخدمونها/ن هي المستفيد الأول.

## 7. أدوات الكتابة للمساعدة في التأمل الذاتي

تشكّل الكتابة الحرة<sup>55</sup> أداة مفيدة للغاية استخدمناها على نطاق واسع لمساعدة وتشجيع المشاركين والمشاركات في التأمل الذاتي ومعالجة المشاعر الصعبة.

من خلال الكتابة الحرة، يمكنك التحدث إلى نفسك بتدوين أفكارك على ورقة، من خلال التحلي بالحرية الفكرية بأكبر قدر ممكن. تتضمن الكتابة الحرة الكتابة بسرعة ومن دون إطلاق الأحكام. إنه نشاط شخصي - لا يحتاج أي شخص إلى رؤية ما كتبت إلا إذا رغبت بمشاركة المضمون.

في مجموعة الأدوات هذه، نقترح عليك استخدام الكتابة الحرة لغرض معيّن هو مساعدتك على التأمل في جانب من جوانب الذات. تشمل المزايا الأخرى للكتابة الحرة ما يلي:

- تعزيز مهارتك ككاتب/ة ومفكّر/ة.
- تحرير الطاقة والمساعدة في الوصول إلى الأفكار القوية.
- تساعد على ربطك بقوة ما عليك قوله، وبطريقتك العفوية للتعبير عن الكلمات.
- المساعدة في التعامل مع العواطف والنقد الداخلي والمخاوف.
- المساعدة في تطوير ممارسة الكتابة.

وفقًا للسياق، نود أن نوصي الميسرة/ة باختيار موضوع ذي صلة بالتمرين. على سبيل المثال في الفصل الخاص بالسلطة، يمكن أن يبدأ تمرين الكتابة الحرة بما يلي:

55 يمكن استعمال الكتابة الحرة بأساليب كثيرة، كذلك كأداة لمساعدتك/ن في تحسين مهاراتكم/ن الكتابية وزيادة ثقتكم/ن. هذه الملاحظات مُقتبسة من كتاب Louise Dunlap (2007:pg27-52) Undoing the Silence: Six Tools for Writing to Make a Difference. New Village Press CA. اطلعوا/ن على الكتاب للتعرف على أساليب كثيرة أخرى لاستعمال الكتابة الحرة - وتحضيرًا لمشاريع كتابة أطول.

- أشعر الآن بـ...
- أساهم في إنشاء منظمة نسوية من خلال...
- تشمل الأساليب التي أعرف أنني أسأت بها استخدام السلطة و/أو قد أسيء استخدامها...
- أشارك مع الآخرين/ات في النميمة (بسبب/عن/مع)...

### إليك بعض الإرشادات حول كيفية الكتابة الحرة:

- اختيار مواضيع تحفّز على الكتابة الحرة.
- الجلوس والاستعانة بورقة وقلم (أو جهاز كمبيوتر إذا كان ذلك مناسبًا).
- تحديد الوقت بنفسك (من خمس إلى عشر دقائق) والكتابة من دون توقف.
- لا تحاولوا/ن التحكم عقليًا في ما تكتبونه/ن، ما من خطوط عريضة ولا خطط.
- لا تشطبوا/ن أو تغيروا/ن أي شيء.
- لا داعي للقلق بشأن الإملاء والنحو.
- دع/ي فكري يسرح بك.
- أطلق/ي العنان لجنونك!

يجب تخصيص 5 إلى 10 دقائق لهذا التمرين تتم فيها الكتابة من دون توقف، حتى عند التردد أو المقاطعة، لا تتوقفن للتفكير في المضمون، و لا تسمحن لصوت الحكم بداخلكن بانتقادكن.

لا تحاولن التحكم ذهنيًا في مضمون الكتابة؛ ولا أن تكن منطقيات أو كاتبات بارعات. دعن الكلمات والأفكار تأتي بشكل حدسي من الأعماق، حتى لو وجدتن أنفسكن تغيرن الاتجاه أو تسرن في دوائر مفرغة. لا يوجد أي موضوع محظور في الكتابة الحرة.

لا تشطبوا أو تغيروا أي شيء. إذا كنتم لا تحبون كلماتكم، أقرأوا بما تشعرون به، ضعوا الكره جانبًا واستمروا في الكتابة. لا تعلقوا بشأن القواعد النحوية أو الإملائية. ويمكنكم الاستعانة بلغة أخرى إذا كنتم راغبين بذلك.

دعوا أفكاركم/ تسرح بكم وكونوا أحرار التفكير. أظهروا انفتاحًا نحو تغيير تفكيركم ودعوا كل ما في أعماقكم يخرج على الورق. أطلقوا/ن العنان للجنون. إذا ظهرت أفكار جامحة أو مخيفة أو محفوفة بالمخاطر أو خطيرة، حاولوا/ن المحافظة عليها حتى ولو أنكم/ن كنتم/ن لتحجوبوها/ن فورًا لو كان شخص آخر سيطّل عليها. قد تكون المخاطرة هي بالضبط ما تحتاجون/ن لتحقيق سلطتكم/ن وحريرتكم/ن الحقيقية.

استرخي ودعي الكتابة الحرة تحفّز فكري.

حتى لو لم تخطر ببالك أية كلمات، استمري في تحريك يدك. ارسمي خطوطًا حلزونية أو اكتبي كلمات لا معنى لها أو كلمات يتعذر عليك التعبير عنها (حول، حول، حول) إلى أن تتوضح أفكارك ويتبادر المزيد من الكلمات إلى ذهنك. يمكنك كتابة «تعبت يدي»، ويمكنك ترك الفراغات، أو حتى اختراع كلمات جديدة.

إذا تشتت أفكارك، اسمحي للكتابة الحرة أن تترجم هذا التشتت وتتداخل في ثناياه.

ارتاحي للفوضى؛ لا تستخفي بقدرتها على توليد محتوى كتابي صلب.

# ملحق خاص بالدليل العربي: تمارين خاصة بالأمان



# ملحق خاص بالدليل العربي: تمارين خاصة بالأمان<sup>56</sup>

هذه التمارين من دليل «الأمان الشامل» من تعاونية تكتيكال تيك<sup>57</sup> وكذلك الدليل المخصص للمدربين والمدربات<sup>58</sup>.

ترى النسويات اللواتي قابلناهن أن أحد عوائق تفكيك السلطة والاستفادة من الكُتَيْب هو عدم شعورنا بالأمان في سياقاتنا المحلية لأسباب سياسية أو اجتماعية و/أو عدم تماشي هوياتنا واختياراتنا الحياتية مع الإطار الأخلاقي للبيئة الاجتماعية التي نعيش بها. ولهذا نقترح هذه المجموعة من التدريبات التي تساعد على فهم وتحديد عناصر الأمان وغيابه في منظماتنا وحركاتنا السياسية ومحيطنا الاجتماعي وكذلك فهم ردود أفعالنا واستجاباتنا الفردية للتهديد. ننصح بقراءة دليل الأمان المرفق كاملاً.

## تدريب 1-

### أ. الحديث عن الأمان داخل المجموعات وفرق العمل<sup>59</sup>

**الهدف** من هذا التدريب هو التفكير في كيف ومتى نتحدث عن الأمان مع زملائنا وزميلاتنا أو فريقنا. من الأفضل أن يُيسر هذا التدريب شخصان على الأقل، لكن يمكن أيضاً أن يكون مفيداً بشكل فردي للتفكير في تفاعلك مع زملائك. يساعد هذا التدريب على البدء في مناقشة مسألة الأمان داخل فريق عملك/مجموعتك بشكل بناء.

**المعطيات والأدوات:** قد تحتاجين إلى أدوات للكتابة (كروت أو أوراق لاصقة وأقلام سبورة) لإجراء هذا التدريب بشكل تشاركي ولتوثيقه كذلك... قد يكون أيضاً من المفيد وجود مساحة كبيرة على الحائط أو سبورة ورقية أو سبورة فلين/لوحة دبابيس.

### الصيغة والخطوات: العمل الفردي والمناقشة الجماعية

1. الخطوة الأولى: اقسم/ي المجموعة إلى ثنائيات، واطلب/ي من كل مجموعة التفكير في الأسئلة التالية المتعلقة بديناميكيات المجموعة، ثم اكتب/ي إجاباتهن/م.

- ما الموضوعات التي تشغل الحيز الأكبر من الوقت في المناقشات الجماعية؟
- ما الموضوعات التي لا يبدو أن لدينا وقت لها أبداً؟
- ما الجوانب المُحفزة في تعامل مجموعتنا؟
- ما الجوانب المُرهقة في تعامل مجموعتنا؟

56 التدريبات المرفقة بهذا الملحق، مأخوذة من دليل «الأمان الشامل» والدليل المخصص للمدربين والمدربات من تعاونية تكتيكال تيك. وتم نقل التدريبات إلى اللغة العربية بجهود محلية من فريق فضّل عدم ذكر اسمه.

57 <https://holistic-security.tacticaltech.org/chapters/prepare/chapter-1-1-what-is-holistic-security.html>

58 <https://holistic-security.tacticaltech.org/trainers-manual.html>

59 دليل الأمان الشامل: دليل استراتيجي للمدافعات والمدافعين عن حقوق الإنسان.

- ماذا يحدث داخل المجموعة عندما يختلف أعضاؤها؟
- هل خلقت أية مساحة لتطوير وتحسين ممارساتك الأمنية (كشخص)؟ صفها: أين ومتى تُتاح هذه المساحة؟ هل هذه المساحة كافية؟ وكيف يمكنك زيادة هذه المساحة إن لزم الأمر؟
- هل لديك مساحة كافية للحديث عن مسائل تخص الأمان مع آخرين، مثل أقرانك أو زملائك وزميلاتك اللواتي يعملن معك عن كثب، وكيف يمكن خلق هذه المساحة أو زيادتها إن لزم الأمر؟

2. الخطوة الثانية: اجمع/ي كل إجابات هذه الأسئلة على سبورة أو في كراس.

3. الخطوة الثالثة: التفكير كفريق في الأسئلة التالية.

- أين وكيف نريد وضع أولوياتنا في ما يخص مسألة الأمان؟
- ما المشاكل الشائعة التي تنشأ من الحديث حول الأمان كمجموعة؟
- ما الذي يمكن أن يمنعنا من الحديث حول الأمان؟ وكيف يمكننا التعامل مع ذلك؟
- كيف يمكننا خلق مساحة كافية ومناسبة للحديث عن الأمان والحفاظ عليها؟ وماذا يعني هذا من حيث الوقت والموارد؟
- كيف يمكننا زيادة فعالية تعامل مجموعتنا مع مسألة الأمان؟
- ما المشاكل التي تنشأ حول الالتزام بتغيير ممارساتنا الأمنية؟ هل نقاوم التغيير، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ولماذا؟

4. الخطوة الرابعة: ادعي كل شخص للتفكير في التالي بشكل منفرد:

- هل يجب أن يكون لديك وعي مماثل لعائلتك وأحبائك؟
- ما الاختلافات في الديناميكيات والطرق التي تتأثر بها العائلة والأحباء؟
- ما الطرق التي تتحدث/ين بها عن التهديدات التي تواجهينها مع عائلتك، ومجتمعك وأصدقائك، والآخرين خارج نطاق عملك؟

5. الخطوة الخامسة: مشاركة النقاط التي يشعر الأشخاص بالراحة في مشاركتها مع المجموعة بأكملها. ثم الاتفاق على ما ستتم مشاركته مع أفراد من «خارج» المجموعة، لأسباب تتعلق بالسرية والحميمية والأمن. اتفقوا/ن على هذه الإرشادات للمجموعة بأكملها.

### ملاحظات ونصائح:

- ضع/ي في اعتبارك أيضاً مناقشة الخطوات والمتطلبات اللازمة لطرح أفكارك حول كيفية الحديث عن الأمان في المستقبل وتطبيقها. قد تكون تلك الأسئلة مهمة للتفكير فيها:
- ماذا يحدث إن لم تتقدم/ي في خطة «الحديث عن الأمان»؟
- ماذا يحدث إن لم يلتزم شخص ما بالإرشادات الخاصة بما يُقال خارج المجموعة؟

في التدريب القادم، يمكنك أن تتدرب/ي على اتباع الخطوات التالية لإبداء الملاحظات بخصوص مسألة الأمان وفقاً للمبادئ الأساسية لـ«التواصل السلمي/اللاعنفية».

## ب. ملاحظات سلمية/لاعنفية

**الهدف** من هذا التدريب هو ممارسة التواصل السلمي/اللاعنفية كوسيلة لتحسين فعالية الحديث عن مسألة الأمان داخل فرق العمل والمجموعات. يوفر هذا النهج مساحة للتفكير في كيفية إبداء الملاحظات بطريقة مفهومة وواضحة، وتفادي بعض السقطات التي قد تؤدي إلى المجادلات أو التواصل غير الفعال.

من الأفضل إجراء هذا التدريب في بداية الأمر بين شخصين في مجموعات ثنائية، إلا أنه يمكن تعديله حتى يناسب



مجموعات أكبر.

**المعطيات والأدوات:** قد يكون من المفيد كتابة إرشادات لكيفية إبداء ملاحظات سلمية/لاعنفية في مكان ظاهر للجميع، على سبيل المثال على السبورة الورقية.

**الصيغة والخطوات:** حدد/ي إطار النقاش الذي سيتم من خلاله إبداء الملاحظات (مثلاً بتقسيم المجموعة إلى ثنائيات، أو بوجود مراقبات مع تبادل الأدوار). على المشاركات اختيار موضوع (واقعي أو خيالي) يردن إعطاء ملاحظات بخصوصه. يمكن أن يكون الموضوع مرتبط بمسألة الأمن، مثل واقعة حدثت بالفعل، أو شيء آخر بعيد عن هذا الموضوع.

اطلب/ي من الشخصية التي تشارك ملاحظاتها الالتزام بالإرشادات أدناه؛ هناك مثال توضيحي صغير لكل منها. نحاول هنا أن نتخيل سيناريو يتحدث فيه اثنان من الزملاء؛ أحدهما كثيراً ما يعمل حتى وقت متأخر وفي يوم نسي إغلاق باب المكتب بالقفل عند رحيله، والزميل الآخر يريد الحديث عن تلك الواقعة. على مُتلقية الملاحظات أن تسأل أسئلة استيضاحية فقط دون إبداء أي تعليق أو الرد أو التبرير أو التشكيك في محتوى الملاحظات.

### إرشادات لإبداء الملاحظات بطريقة سلمية/لاعنفية:

**أنا أتحدث عن نفسي:** يمكنك الحديث فقط من واقع تجربتك الشخصية وليس وفقاً لما هو «منطقي» أو باسم «مجموعتي» أو باستخدام صيغة الجمع أو «الشخص» - استخدم «أنا» فقط.

مثلاً: «شعرت بعدم الأمان عندما وجدت باب المكتب غير مغلق هذا الصباح». مثال عن الممارسة الخاطئة قول: «ما فعلته بالأمس وضعنا جميعاً في خطر!»

**ما الذي لاحظته؟** عليك أن تتحدث/ي فقط عن الحقائق كما اختبرتها حتى يعرف من تحدثه ما تُشير إليه ملاحظتك (ما رأيته أو سمعته، إلخ).

مثلاً: «عندما وصلت إلى المكتب هذا الصباح وجدت الباب الرئيسي غير مغلق واستطعت فتحه دون مفتاح». مثال عن الممارسة الخاطئة قول: «لقد نسيت إغلاق الباب بالأمس!».

**ماذا كان رد فعلك على الواقعة؟** ما مشاعرك الداخلية ورد فعلك الجسدي على تجربتك؟ حاول/ي ألا تصدر/ي الأحكام تجاه ردود أفعالكم ومرة أخرى تحدث ببساطة من واقع تجربتك كما تفهمينها.

مثلاً: كنت قلقة للغاية لأنني تصورت أننا ربما تعرضنا للسرقة، وعندما وجدت أن كل شيء على مايرام كنت مازلت غاضبة جداً.»

**كيف فسرت ما حدث؟** ما تفسيرك الشخصي للأحداث؟ على الرغم من كون التفسير الشخصي ذاتياً إلا أنه يظل ذا قيمة ويؤثر على تجربتك.

مثلاً: «أعتقد أن ذلك حدث لأنك كنت تعمل حتى وقت متأخر للغاية وكنت مرهق، وببساطة نسيت إغلاق الباب».

**ما رغباتك أو نصيحتك أو مصالحك؟** ما مقترحاتك للتغيير بناء على تجربتك؟ يجب أن تقدميها في شكل طلبات يمكن أن تفكر المجموعة فيها، وليس في صيغة أوامر.

مثلاً: «سأشعر بتحسن إن علمت أننا جميعاً نحصل على قسط كافٍ من الراحة ولا نُفِرط في العمل حتى نتتمكن من مراعاة أشياء كهذه، سوف يكون من الأفضل ألا تعمل حتى وقت متأخر إلى هذه الدرجة».

اطلب/ي من المجموعات الثنائية مشاركة أفكارها بخصوص التدريب وطريقة إبداء الملاحظات - وليس المحتوى ذاته. هل اختبر أفرادها مشاعر مختلفة عما يشعرون/ون بها عادة عند تلقي الملاحظات؟

يمكن استخدام هذا التدريب أيضاً لتوضيح محتوى ونبرة ملاحظتك استعداداً لجلسة تعقيب حقيقية أو مناقشة صعبة مُحتملة.

**ملاحظات ونصائح:** من المهم تلقي الملاحظات والتعقيبات بالأذن لا بالفم، وفهم أنه رأي شخصي من شريكك وليس «الحقيقة»، وبالتالي هو ليس دعوة للتبرير أو الدفاع عن أفعالك. يجب أن تقرر/ي لنفسك إن كانت هذه الملاحظات قيمة أم لا، وكيفية التفاعل معها. يُعتبر اتباع مثل هذا النهج خطوة وقائية من الصراعات داخل فريقك، وبالتالي يمكنه المساهمة في عافيتك بشكل عام.

قد ترغب/ين في إلقاء نظرة على طرق التواصل السلمي/اللاعنفية إن كنت مهتم/ة بتعميق طرق التواصل التي تتعامل بشكل حساس مع الصراع.

انتبه/ي أن «الحديث بالنيابة عن نفسي فقط» لا يتناسب مع سياق العديد من المناطق حول العالم، عدّل/ي المنهجية لتناسب مع احتياجاتك وسياقك.

## تدريب ٢٠-

### الاستجابات الفردية الغريزية للتهديد<sup>60</sup>

**الهدف:** فهم إدارة الضغوط كشيء يساعدنا على إدارة أماننا بشكل أفضل. المعرفة: كيف تؤثر التهديدات والضغوط علينا، والاستجابات الفسيولوجية للتهديدات، والطرق التي قد تساعدنا أو تعرقلنا بها.

**المهارات:** نهج منظم لإدارة الضغوط، بما في ذلك زيادة القدرة على تحديد أعراض الضغوط لأنفسنا وتكتيكات لتقليله. عدد الميسرات/ين: ١

**المتطلبات التقنية:** سبورة ورقية - سبورة بيضاء - صور النشاط على ورق (أسد - حصان - سلحفاة) - مادة تدريبية عن الاستجابات الفسيولوجية للتهديدات وجدول الضغوط

**الموارد النظرية الموجودة على الإنترنت:** الأمان الشامل: دليل استراتيجي للمدافعات والمدافعين عن حقوق الإنسان

**المدة الزمنية:** ٩٠ دقيقة  
**النشاط | ٢٠ دقيقة:** أسد - حصان - سلحفاة

60 دليل الأمان الشامل دليل المدربات والمدربين، تم تطوير التدريب من قبل: كريغ هيغسون سميث - ساندر لويينكوفيتش - دانيال أوو. كلوناي - علي رافي - نورا ريمر - بوبي سوريانو - بيتر ستويدتتر.

1. الخطوة الأولى: تقسيم المساحة لثلاثة مناطق عن طريق وضع قطع من الورق على الأرض مكتوب عليها: أسد - حصان - سلحفاة.
2. الخطوة الثانية: سؤال المشاركين/ين:
  - ما خصائص الأسود؟ كيف تستجيب للخطر؟ (عموماً عن طريق الهجوم).
  - ما خصائص السلاحف؟ كيف تحمي نفسها؟ وكيف تختلف عن الأسود؟
  - ما خصائص الأحصنة؟ كيف تحمي نفسها؟ وكيف تختلف عن الآخرين؟
3. الخطوة الثالثة: جمع المشاركات/ين في منتصف المكان والطلب منهن/م بالتفكير في حدث معين يشعرن/وا فيه أنهن/م في خطر. ترك لحظة للتفكير وإعطاء تلميحات إن لزم الأمر (مثلاً، أثناء مظاهرة أو واقعة أمنية تحدثن/وا عنها من قبل مع المجموعة).
4. الخطوة الرابعة: الآن، اطلب/ي من المشاركات/ين التحرك في اتجاه الحيوان الذي يشعرن/ون أن تصرفاتهن/م في هذا الحدث يشبهه.

## النقاش | ١٠ دقائق

1. الخطوة الأولى: افتح/ي نقاش باستخدام أسلوب «الغشار»<sup>61</sup> بخصوص التدريب الذي انتهيت منه، واستخدم/ي أسئلة توجيهية مثل:
  - لماذا ربطت نفسك بهذا الحيوان في هذا الموقف؟ وكيف كان رد فعلك؟
  - هل كان تصرفك في هذا الموقف ناتج عن قرار واع أم عن غير وعي؟
  - هل كنت تتصرف/ين دائماً بنفس الطريقة أم يختلف الأمر في مواقف أخرى؟

**ملحوظة:** على الرغم من أن طاقة النقاش قد تكون خفيفة ومرحة، إلا أن الناس قد يتذكرون/ون لحظات معينة صعبة تعرضن/وا فيها للعنف، وقد يشعرن/ون أيضاً ببعض الحزن أو الإحساس بالذنب أو الخزي بسبب أفعالهن/م. علينا محاولة تفادي إصدار أحكام قيمية على النماذج المختلفة وتفادي نقد تصرف شخص في موقف معين، بل الاستماع باحترام لأسباب تصرفهن/م بهذا الشكل. لا تدفع/ي الناس لمشاركة أكثر مما يرتحن/يرتاحون له إن رأيت أنهن/م مترددات/ون في الحديث عن تجاربهن/م الشخصية بالتفصيل.

## المعطيات | ٢٠ دقيقة

## الاستجابات الفسيولوجية للتهديد

لدى الإنسان، مثل كافة الحيوانات، استجابات متأصلة للتهديدات ساعدتنا على البقاء أثناء تطورها كنوع. العديد من هذه الاستجابات تعمل بشكل تلقائي عندما ندرك خطراً حاداً، دون أن نستطيع السيطرة عليها؛ فهي متجذرة في أجسامنا وعقولنا. قدمي ردود الأفعال التالية على ورقة أو سبورة ورقية، واحدة تلو الأخرى، ثم أسألي المشاركات/ين إن كن/كانوا يشعرن/ون بأن أي منها مشابه لتصرفاتهن/م أو إن كانت لديهن/م أي أفكار يردن/يريدون مشاركتها.

**التجمد:** عندما يصبح الشخص ساكناً تماماً وفي نفس الوقت في حالة تأهب شديدة وعلى استعداد للقيام بفعل ما. تعتمد هذه الاستجابة على الهروب من الملاحظة حتى زوال الخطر. على سبيل المثال، يمكن أن نتوقف عن العمل الذي نقوم به أو التوقف عن التواصل بطرقنا المعتادة أو تقليص التواصل مع شخص نحن في صراع معه. في كل من هذه السيناريوهات، يكون هدفنا هو أن يمر الاهتمام غير المرغوب فيه إن توقعنا عن التفاعل.

61 النقاش باستراتيجية "الغشار Popcorn"، هو نقاش مفتوح تشاركي وله وقت محدد، الهدف منه سماع أكبر قدر من الأصوات في المجموعة بحيث يشارك أحدهم/ن فكرة/رأي/مداخلة ثم يشارك آخر رأي/رد/مداخلة أخرى ثم يستمر الأمر كذلك. الغشار كإشارة لفرقة حبات الغشار عندما تحتد النار وتصبح الحبات جاهزة.

**الهروب:** عندما يحاول الشخص بسرعة أن يبتعد عن الخطر بقدر الإمكان. يمكن أن ننقل عملنا إلى مكان أكثر أماناً، أو التخلي عن أنشطة أو وسائل تواصل معينة، أو فصل أنفسنا عن أشخاص قد يسببون لنا أذى.

**الامتثال:** يتضمن ذلك الامتثال إلى أوامر المعتدي على أمل أن التعاون معه سوف يؤدي إلى إنهاء الاعتداء بسرعة وبأقل الخسائر الممكنة. قد نوافق على تعليق أو ترك بعض الأهداف أو الأنشطة، أو إعطاء كلمات سر تكشف معلومات آمنة.

**الرعاية:** تحدث عندما يحاول الناس حماية آخرين أكثر ضعفاً أو ضحايا لانتهاكات مماثلة. يكون دافع الكثير من المدافعات/ين عن حقوق الإنسان هو مساعدة الآخرين بسبب تعرضنا نحن للقمع والاستغلال.

**إقامة علاقة صداقة:** يكون ذلك عن طريق محاولة تكوين شكل من أشكال العلاقة مع المعتدي على أمل أن يؤدي ذلك إلى حد الأذى الواقع على الشخص أو الآخرين. ويكون هذا عن طريق الحديث مع المعتدين جسدياً عن عائلتنا، في محاولة ليرونا بعين إنسانية، وهي استراتيجية مفيدة في بعض الأحيان لتقليل العنف.

**الادعاء:** في محاولة لإبعاد الخطر، ندّعي أن لدينا قوة أكبر من الحقيقة. وفي بعض الأحيان نهدد - كمدافعات/ين عن حقوق الإنسان - بكشف ونشر التهديد بالعنف حتى نُحرج أعداءنا بشكل علني.

**المقاومة:** عندما يهاجم الشخص المعتدى عليه المعتدي بغرض إبعاده أو تدميره. (هناك طرق كثيرة مختلفة للمقاومة وكلنا لدينا اختياراتنا الأخلاقية بشأنها).

عندما تكون/ين قد مررت بتجارب خطيرة أو ضاغطة أو صادمة، قد تظهر ردود الأفعال تلك في بعض الأحيان عندما نشعر بالضغط أو الخوف، حتى في غياب خطر «حقيقي». لذا، من الجيد البحث عن مؤشرات في سلوكنا عندما نكون تحت ضغط والعمل عليها لتقليل الضغوط التي نشعر بها.

# المراجع:



## المراجع:

Barry, Jane & Dordević, Jelena (2007). What's the Point of Revolution if we can't Dance?. Retrieved from <http://urgentactionfund.org/wp-content/uploads/downloads/2012/06/WTPR-Final-Book.pdf>.

Berceli, David (1998). Trauma Releasing Exercises. Pamphlet.

Burmeister, Mary (1985a). Introducing Jin Shin Jyutsu IS. Book III Know Myself be it IS, IS, BOOK III: Physio-Philosophy. J.S.J. Distributors, USA.

Burmeister, Mary (1985b). Introducing Jin Shin Jyutsu IS. Book I: Getting to Know (help) myself art of Living, Basic Daily Tension Releases for Myself. J.S.J. Distributors, USA.

Cane, Patricia (2005). Living in Wellness-Trauma Healing: A Capacitar Manual of Body Mind Spirit Practices for Stress, Trauma and Compassion Fatigue, Capacitar International, Inc.

Friedman, Michel (2010). Becoming The Change You Wish To See In The World. Retrieved from, <http://www.genderatwork.org/learning-centre>.

Servan-Schreiber, David (2004). Healing without Freud or Prozac. Rodale: London.



تأسست كريا (CREA) عام 2000، وهي منظمة نسوية لحقوق الإنسان مقرها في نيو دلهي، الهند. إنها واحدة من المنظمات الدولية القليلة لحقوق المرأة الموجودة في الجنوب العالمي، بقيادة نساء نسويات جنوبيات، وتعمل على المستويات الشعبية والوطنية والإقليمية والدولية. تعمل كريا، جنباً إلى جنب، مع شركاء من مجموعة متنوعة من حركات وشبكات حقوق الإنسان، على النهوض بحقوق النساء والفتيات، والحريات الجنسية والإنجابية لجميع الناس. تدعو كريا إلى التغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال المنتديات الوطنية والدولية، وتوفر فرص التدريب والتعلم للنشطاء/ات والقادة العالميين/ات من خلال معاهدها.

كريا، الهند

7 طريق ماثورا، جانغ بورا ب، نيودلهي 110014، الهند

هاتف: +91-11-24377707، فاكس: 24378700 +91-11-24377708

البريد الإلكتروني: crea@creaworld.org

كريا، نيويورك

116 إيست، شارع 16، الطابق السابع، نيويورك، نيويورك 10003، الولايات المتحدة الأمريكية

الهاتف: +1-212-599-1071 / الفاكس +1-212-599-1075

البريد الإلكتروني: crea@creaworld.org

www.creaworld.org

إنّ المعلومات الواردة في مجموعة الأدوات هذه مخصصة للنشر ويمكن استخدامها من قبل أي شخص مع الاعتراف الواجب بحقوق الملكية. لا يجوز استخدامها لأغراض تجارية.

