



النساء والشباب والقيادة: دروس مستفادة

برنامج جيل جديد

2025

موجز السياسات - 8

سلسلة موجزات السياسات لمشاركة الشباب المدنية والسياسية

عن الموجز

والتي عقدت من من شباط/فبراير إلى أيار/مايو 2024)، والتي تناول فيها عشرون طالبة وطالبًا من تخصصي العلوم السياسية والقانون موضوعات شملت: (1) الأعراف الاجتماعية والعمليات السياسية؛ (2) القيادة النسائية في الأردن؛ رأس المال الاجتماعي لدى الشباب.

ودمجت هذه الجلسة كذلك نتائج أولية مأخوذة من بحث مشروع «جيل جديد» لعام 2024 حول موضوع القيادة الشاملة، إذ استكشف هذا البحث السبل التي تدعم من خلالها سمات القيادة وممارساتها مشاركة الشباب والنساء الفاعلة في القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني.

يستعرض هذا الموجز ديناميكيات القيادة المتغيرة عند الشباب والنساء في الأردن، ويقدم القيادة باعتبارها عنصراً أساسياً في تعزيز المشاركة المدنية والسياسية، كما يستند إلى نقاشات مختبر سياسات مشاركة الشباب المدنية والسياسية، الذي نظّمته منظمة النهضة العربية للديمقراطية والتنمية (أرض) بالتعاون مع مركز الدراسات الإستراتيجية في الجامعة الأردنية، لا سيما الجلسة الثامنة منه التي عقدت في تشرين الأول/أكتوبر 2024 بعنوان: النساء والشباب والقيادة: دروس مستفادة.

وجاءت هذه الجلسة لتكون بمثابة مساحة مراجعة وبناء على النقاشات السابقة الحاصلة في أول ثلاث جلسات من المختبر

القيادة القطاعية ودورها في تشكيل المشاركة المدنية والسياسية

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز المشاركة المدنية وتقوية العلاقة بين المواطنين والمؤسسات. وقد أوضح المشاركون في جلسة المختبر أن مفهوم القيادة لا يقتصر على توجيه الأفراد أو المجموعات، بل يشمل أيضًا تعزيز الشمولية وتكافؤ الفرص، خصوصًا للفئات المهمشة مثل النساء، والشباب، والأشخاص ذوي الإعاقة.

وبحسب المشاركين، ثمة حاجة ملحة في الأردن لإعادة تصور القيادة في القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني، مع التركيز على رفاه الجماعة، وتوفير نُهج تتمتع بمزيد من الشمول، فضلًا عن الالتزام بالعدالة الاجتماعية. أظهرت النقاشات اختلافات واضحة في أنماط القيادة بين هذه القطاعات:

- **في القطاع الخاص،** تُهيمن عليه القيادة الموجهة نحو الإنجاز والابتكار، حيث تُعطى الأولوية للكفاءة والنتائج في العموم، ما يدفع القادة للتركيز على الأهداف الفردية أكثر من المسؤوليات المجتمعية الأوسع.
- **في القطاع العام،** تركز القيادة على خدمة المجتمع ورفاهه، وهو نهج أكثر تنظيمًا يتطلب في جوهره التعامل مع التحديات البيروقراطية والحفاظ على الحيادية، ذلك:

“لأن المسؤولية التي يتحملها القطاع العام أكبر”

(مشارك في المختبر)

- **في المجتمع المدني،** تكون الأولوية لإنشاء بيئة تعاونية يميزها القرب من الطابع الأسري، كما يكون العمل الجماعي والشمول جوهرها. يشجع هذا النوع من القيادة على المشاركة واتخاذ القرارات الجماعية، الأمر الذي يتناقض مع البنى الهرمية الأكثر شيوعًا في القطاعين العام والخاص. وعلى حد تعبير أحد المشاركين:

“بالنسبة لي، فإن المجتمع المدني أقرب للناس.”

(مشارك في المختبر)

وعلى الرغم من هذه الاختلافات، فقد أكد البعض على طبيعة القيادة العالمية التي تتجاوز حدود الأدوار في القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، وقد يكون الجمع بين هذه الاختلافات، والتركيز على النهج المجتمعية الموجهة نحو الفريق، مع تعزيز الصفات العالمية كالمساءلة والنزاهة، هو مفتاح إعادة تصور القيادة في الأردن كي تتمتع بالتنوع والشمول في آنٍ واحد.

موازنة صفات القيادة من أجل مشاركة عامة شاملة

خاض المشاركون نقاشًا حيويًا حول السمات الأساسية للقيادة الفعالة. وقد لاحظوا أن بعض الصفات مثل الذكاء العاطفي، والتعاطف، والمرونة تُعد سمات أنثوية، بينما يُصنف الحزم والحسم باعتبارهما سمات ذكورية بما يتوافق مع البيانات المجموعة في البحث. وباستكشاف مفاهيم القيادة المعتمدة على الفروقات بين الجنسين هذه، أعاد المشاركون النظر في هذه التصنيفات النمطية بوصفها أنثوية أو ذكورية، معتبرين أن القيادة الناجحة تنبع من التوازن بين المهارات الموجهة نحو العلاقات وتلك الموجهة نحو المهام، أي بين النهج «الأنثوية» و«الذكورية».

وكما علقت إحدى المشاركات: «ينبغي للقائد الناجح أن يهتم بالعلاقات على أن يكون موجهًا لإنجاز المهام في الوقت نفسه»، مؤيدةً بذلك هذا النهج الأكثر دقة الذي يتجاوز الصور النمطية المعتمدة على الفروقات بين الجنسين، أو كما عبر عنها أحد المشاركين: «لا يجب علينا تصنيف هذه السمات على أنها ذكورية أو أنثوية بعد الآن».

عوائق القيادة التشاركية: ما الذي يُعيق النساء والشباب؟

على الرغم من الجهود المتزايدة لتعزيز الشمولية وتجاوز التصنيفات الصارمة، ثمة عوائق جسيمة تواجه النساء والشباب الساعين إلى تولي أدوار قيادية في الأردن، وقد أكدت الجلسة أن التمييز والقيود الاجتماعية والاقتصادية ما زالت تواصل الحد من هذه المشاركة، خاصة في البيئات التي يهيمن عليها الذكور.

وفقاً لذلك، ناقش المشاركون بعض التحديات الراسخة والثابتة التي يُنظر إليها على أنها تعزز عدم المساواة داخل قيادة الشباب والنساء، ومن بينها:

- **الأعراف الاجتماعية:** تواصل التوقعات المجتمعية التقليدية إقصاء النساء والشباب عن المجال العام وفرص القيادة،

أنه بينما يبقى التعاطف عاملاً حيويًا في القيادة، فلا ينبغي له أن يُضعف قدرة القائد على اتخاذ القرارات الصعبة أو الحفاظ على المساءلة في خدمة المجتمع الذي يمثله، نظرًا لدور القادة المحوري في ربط احتياجات المجتمع بالمسؤوليات المؤسسية.

في المقابل، أبرز مشاركون آخرون الطريقة التي لا تتعارض بها قوى التعاطف والحزم بالضرورة، بل تمثلان أداتين متكاملتين يجب الموازنة بينهما بعناية.

وبالنسبة للنواب من النساء والرجال، يعد اعتماد هذا النهج المتوازن استراتيجي أساسية لبناء الثقة والاحترام داخل فرقهم وناخبهم وغيرهم من ممثلي المؤسسات. إلى جانب ذلك، تشمل الاستراتيجيات الأخرى إنشاء قنوات اتصال شفافة، وتعزيز التنوع ضمن المجموعات المؤسسية، والاستفادة من فرص رأس المال الاجتماعي لضمان سماع جميع الأصوات على نحو عادل، وخاصة أصوات النساء والشباب.

وكما رأينا سابقًا، لم تعد القيادة اليوم مفهومًا صارمًا: فمن وجهة نظر الشباب، يمكن لهذا النهج المدمج أن يمكّن النواب من بناء الثقة أثناء اتخاذ القرارات الصعبة، بما يسمح لهم بمعالجة الحواجز البنوية بصورة أفضل، وتعزيز الشمولية، وإحداث تأثير حقيقي من أجل تحقيق مشاركة سياسية أكثر إنصافًا وأخلاقية.

القيادة الأخلاقية:

طريق محتمل نحو المشاركة الديمقراطية

قاد النقاش حول أهمية وجود نهج شامل ومتوازن يجمع بين الحزم والتعاطف، والتركيز على المهام مع مراعاة رفاه المجتمع، المشاركين للبدء في تصوّر مسارات محتملة لتطوير القيادة والمشاركة في الأردن. وقد نال تعزيز القيادة الأخلاقية تركيزًا شديدًا في هذا الصدد، وهو نهج يُعد -عبر إعلاء المصلحة الجماعية على المكاسب الشخصية- حجر الزاوية في المشاركة الفعالة.

وانطلاقًا من فكرة عالمية القيادة، تشمل الأخلاقيات تحقيق توازن بين التعاطف والحسم، إذ يظهر القادة الشفافية، والاحترام المتبادل والبوصلة الأخلاقية القوية، سواء أعملوا في القطاع الخاص أم العام أم المجتمع المدني. وأكد المشاركون أن هذا النهج حاسم من حيث تحقيقه التقدم المستدام وطويل الأمد، خاصة في القطاعات التي يتعيّن على القادة فيها التعامل باستمرار مع مجموعات متنوعة والحفاظ على المصلحة العامة.

الأمر الذي يُقلل من قيمة التنوع والشمول، ويمنعهم من تحقيق إمكاناتهم بوصفهم عوامل في التغيير وصناع قرار. ومع حدوث العديد من التغيرات في مجال المساواة بين الجنسين وزيادة الفرص، فما تزال الحواجز الاجتماعية قائمة بقوة في جميع القطاعات، ما يُقيّد الوصول إلى خبرات رأس المال الاجتماعي¹ ويحدّ من إمكانية توظيفها على نحو فعّال.

• **الحواجز الاقتصادية:** تفرض القضايا الاقتصادية مزيدًا من العوائق أمام فرص قيادة ومشاركة النساء والشباب، ويفاقم انعدام الثقة المجتمعية في قيادة الشباب، إلى جانب محدودية الوصول إلى الموارد وفرص تطوير المهارات، من التهميش الذي يعانيه القادة من الشباب.

• **الفجوة بين الأجيال:** أشار المشاركون إلى الحاجة لتغيير المواقف المجتمعية تجاه الشباب وانعكاساتها على فرص المشاركة والقيادة، مؤكدين تحديدًا على أهمية تهيئة بيئة تحظى بمزيد من دعم القادة الشباب، بما في ذلك القادة الراسخون أو الثابتون، يُعترف فيها بأهمية وجهات نظر الشباب والنساء في جميع جوانب الحياة العامة. وينبغي لهذه البيئة أن تقضي على التمييز لدعمهم في تحقيق إمكاناتهم الكاملة في القطاعات الخاصة والعامة والمجتمع المدني، وأن تُنشئ على نحو رسمي ظروفًا أفضل تسمح بمشاركتهم كفاعلين نشطين في التغيير.

رغم التحديات المتشابكة، أصبح الشباب والنساء اليوم أكثر قدرة على التعامل مع تعقيدات الحواجز الداخلية وتحقيق النجاح على مستويات قطاعية مختلفة. ومع ذلك، يتطلب الطريق إلى القيادة المرنة والقدرة على التكيف وأنظمة داعمة تعزز بناء القدرات والتوجيه. ولمواجهة هذه التحديات، فلن تكون الإصلاحات التشريعية كافية، بل ستطلب أيضًا إحداث التحول في المواقف المجتمعية، ودعمًا مؤسسيًا لخلق مشهد قيادي أكثر شمولًا في الأردن.

استعادة الثقة في المؤسسات:

وجهة نظر الشباب حول القيادة السياسية

أكد المشاركون في المختبر على أهمية المساءلة والتعاطف بالنسبة للقيادة في المؤسسات السياسية، وذلك على الرغم من ظهور آراء متباينة حول كيفية تطبيق المفهوم الأخير. وأشار المشاركون إلى

- إنشاء برامج شاملة لتنمية القيادة للنساء والشباب: تصميم وتنفيذ برامج مخصصة تجمع بين الخبرة التقنية والمهارات الناعمة، ويجب أن تعالج هذه البرامج العقبات الخاصة التي تواجهها النساء والشباب في مختلف القطاعات، بما في ذلك التحديات الثقافية والمؤسسية والهيكلية أو البنيوية. ومن المكونات الأساسية لهذه البرامج التدريبات المخصصة لكل قطاع، وبرامج الإرشاد والتوجيه، وشبكات دعم الأقران، والوحدات التدريبية التي يكون موضوعها القيادة الشاملة، وأطر المتابعة المستمرة وتلقي الملاحظات (أو التغذية الراجعة) لضمان تكيّف البرامج مع الاحتياجات والتحديات ذات التطور المتواصل.

- تنفيذ إصلاحات تشريعية تراعي الفروقات بين الجنسين: مناصرة التشريعات الحساسة أو المراعية لضمان تمثيل عادل للنساء والشباب في هيئات صنع القرار (مثل نظام الكوتا القيادية: تحديد نسبة دنيا من المناصب القيادية للنساء أو الشباب عبر القطاعات)². يجب أن تركز الإصلاحات على مراجعة السياسات لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في المناصب القيادية، ومعالجة الممارسات التمييزية في التوظيف، والترقيات وثقافة العمل عبر القطاعين العام والخاص.

للقطاعين العام والخاص والمجتمع المدني:

- تعزيز القيادة المحايدة في برامج التدريب: ينبغي أن

تتجنب برامج التدريب التصنيفات الصارمة وأن تركز على تمكين النساء والرجال من خلال مجموعة متنوعة من المهارات تشمل التعاطف والمساءلة في آن معاً، فضلاً عن قدرتها على منح التنوع في أساليب القيادة التقدير الذي تستحقه، ومن شأن هذا الأمر المساعدة في خلق بيئات شاملة تنال فيها الأساليب المختلفة الاحترام والتشجيع.

- إنشاء منصات تبادل قيادية بين القطاعات: في مقدور منصات التعاون كالمندوبيات أو ورش العمل، والمشاريع المشتركة، وشبكات التعلّم بين الأقران، أن تدعم القادة من مختلف القطاعات في تبادل أفضل الممارسات والتحديات والنُهج الابتكارية في موضوع القيادة.

للشباب:

- إعادة تعريف القيادة بعيداً عن الصور النمطية: تبني نماذج قيادية توازن بين الحزم والتعاطف والترويج لها، بما يتعد عن الصفات «المؤنثة» و«المذكورة» القديمة، ويشجع على تنوع الأساليب بين الشباب.
- بناء مساحات داعمة للقيادات الشابة: الدعوة إلى توفير فرص التوجيه، والشبكات الشاملة، والوصول إلى الموارد التي تمكّن الشباب، وخصوصاً النساء، من القيادة في جميع القطاعات، العامة والخاصة والمدنية منها.
- مناصرة تفعيل القيادة الأخلاقية والمسؤولية: مناصرة القيادة التي تقوم على الشفافية والرفاه الجمعي والمساءلة، لتعزيز الثقة المدنية ومشاركة الشباب على جميع المستويات.

تم إطلاق مشروع جيل جديد في منظمة النهضة العربية للديمقراطية والتنمية (أرض) في عام 2021، بدعم مالي من وزارة الشؤون الخارجية الهولندية لتنشيط وتشجيع القيادات الشبابية في تعزيز العدالة الاجتماعية بين المرأة والرجل. ويهدف المشروع إلى الترويج للحوار بين الشباب وصانعي السياسات للتأثير على السياسات المرتبطة بالعدالة، وخاصة حقوق الشباب والمرأة.

يعد مختبر السياسات جزءاً من منهجية بحثية في منظمة النهضة العربية (أرض)، تعمل على توفير مساحة مخصصة لمناقشة وبحث قضايا السياسات العامة، بحيث تسعى لبناء قدرات المشاركين في المختبر وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتأثير في عملية صنع السياسات العامة، وتبادل الآراء مع الخبراء والباحثين المختصين في المواضيع المطروحة بناء على أوراق مرجعية يتم إعدادها لتناول موضوع الدراسة في المختبر.

مركز النهضة الإستراتيجي هو مركز فكري مستقل مقره الأردن تأسس عام 2018 يعمل ضمن الإطار التنظيمي لمنظمة النهضة العربية للديمقراطية والتنمية (أرض)