



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

عنوان الأطروحة:



معوقات السلطنة لدى النوع

الاجتماعي في الإدارة الجزائرية

(دراسة ميدانية بمديرية البيئة لولاية ورقلة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبة:

برقوق عبد الرحمان



مشروم صباح

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	الأزهر العقبي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	عبد الرحمان برقوق
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ تعليم عالي	مصطفى عوفي
عضوا مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ تعليم عالي	عبد العزيز العايش
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	ميمونة مناصرية

السنة الجامعية: 2015 – 2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

عنوان الأطروحة:

معيقات السيادة لدى النوع الاجتماعي

في الإدارة الجزائرية

(دراسة ميدانية بمديرية البيئة لولاية ورقلة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبة:

برقوق عبد الرحمان ➤

مشروم صباح ➤

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	الازهر العقبي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	برقوق عبد الرحمان
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ تعليم عالي	مصطفى عوفي
عضوا مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ تعليم عالي	عبد العزيز العايش
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	ميمونة مناصرية

السنة الجامعية: 2015 – 2016

ملخص الدراسة باللغة العربية

لقد كان تحرير المرأة من ظلم العادات والتقاليد، أحد أهم العوامل لتحقيق العدالة الاجتماعية. هذه الأخيرة التي من شأنها دفع عجلة التنمية (الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية...) إلى الأمام والاندماج مع معطيات التغيير الاجتماعي.

لهذا نرى أن الجزائر حاولت ولو بشكل نسبي/شكلي، الموازنة بين الجنسين من خلال سن قوانين تحارب التمييز (التحيز) الجنسي في مختلف مؤسسات المجتمع (الأسرة، المدرسة، الإدارة، المؤسسات الحكومية...).

ونحن بدورنا حاولنا ولو بجزء يسير القاء الضوء على ظاهرة التحيز الجنسي داخل العمل (الإدارة). وذلك باتخاذ المرأة في مركز السلطة كأهم متغير، ومحاولة فهم العلاقة التي تربطها برؤوسيتها (ذكورا وإناثا)، بالتركيز على معوقات الطرفين في تقبل الوضع (المرأة في مركز السلطة). ولتبيان ذلك قمنا بطرح الاشكال التالي: ما المعوقات التي تحول دون وصول المرأة في مراكز السلطة؟ وما تحديات النوع الاجتماعي عند تبوأ المرأة لمركز السلطة؟

وقد تمحورت أسئلة الدراسة على:

1- ما الصفات التي تميز المرأة في مراكز السلطة؟

2- هل تصلح المرأة لتبوء الوظائف العليا من وجهة نظر الرجل؟

3- هل تحسن المرأة إدارة الرجال؟

4- لماذا لا يصل إلى مراكز السلطة إلا عدد قليل من النساء؟

5- هل هناك عوامل تنظيمية تؤثر سلباً على طبيعة عمل المرأة؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

1. تؤدي الصورة النمطية للمرأة إلى عدم تقبلها في مراكز السلطة.

2. عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة يؤدي إلى عدم الامتثال أوامرها.

3. تجاهل المسؤولة يؤدي إلى خلق عراقيل في بيئة العمل.

وقد ضمت الدراسة ستة فصول، فصل أول تمثل في موضوع الدراسة، تمثل في اشكالية

الدراسة وفرضياتها ومفاهيمها والدراسات المشابهة لها. أما الفصل الثاني فقد عالج موضوع

السلطة من نواح سياسية واقتصادية وأخرى اجتماعية. وفصل ثالث تناول مفهوم النوع

الاجتماعي على المستويين الوطني والدولي. أما الفصل الخامس فقد سمي بالاطار المنهجي

للدراسة و ذلك لاحتوائه على فرضيات الدراسة والمنهج المتبع وحدود الدراسة. أما الفصل

الأخير فقد تمثل في عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد قمنا باتباع المسح الشامل كنموذج من نماذج المنهج الوصفي، واعتمدنا المقابلة كأداة لجمع المعطيات من المجتمع محل الدراسة "مديرية البيئة لولاية ورقلة". وقد توصلنا للنتائج التالية:

1. تحقق الفرضية الأولى، فالصورة النمطية للمرأة تحول دون تقبلها في مراكز السلطة.
 2. عدم تحقق الفرضية الثانية، أي أن عدم تقبل المرأة (كمسؤول أول) من شأنه أن يؤدي إلى عدم الامتثال لأوامرها من طرف مرؤوسيهها.
 3. عدم تحقق الفرضية الثالثة: فتجاهل المسؤولة لا يؤدي بالضرورة إلى خلق عراقيل في بيئة العمل، أو الحد من قدراتها.
- ومنه عدم تحقق الفرضية العامة: عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة يؤدي إلى خلق معوقات في بيئة العمل، فالملاحظ هو أن المرأة في المجتمع تغيرت نضرتها لنفسها، وأصبحت تدرك قدراتها.

Résumé

La libération et l'émancipation de la de la femme était liée avant aux injustices façonnées par les traditions et les coutumes. Cette libération représente un facteur important pour la réalisation du développement et de la justice sociale.

Et cela a permis grâce à son intégration dans toutes les activités sociales, économiques et politiques, d'assurer toutes les données nécessaires au développement et au changement sociale.

Pour cela nous avons vu que l'Algérie a essayé et même d'une façon modeste d'équilibrer la balance entre l'homme et la femme en adoptant des lois qui combattent les discriminations entre les deux sexes dans tous les domaines de la vie (La famille, l'école, l'administration, et les organismes d'Etat).

Et nous, de notre part, avons contribué et essayé à notre façon d'éclairer ce phénomène de discrimination entre les sexes, au sein du travail dans l'administration ; en prenant l'exemple d'une femme (responsable dans un poste clé du pouvoir), comme facteur important de changement. Nous avons tenté de comprendre la relation qui la lie avec ses administrés (hommes et femmes) en se concentrant sur les obstacles engendré par le nouveau changement (femme cheftaine).

Et pour montrer cela nous avons procéder de la façon suivante et en posant ces questions.

Quelles sont les entraves qui empêchent la femme d'accéder aux postes de responsabilités ?

Quels sont les défis sociaux dès lors que la femme accède aux Poste de responsabilité ?

Le questionnaire de l'étude est composé des questions suivantes.

1_ quelles sont les caractéristiques de la femme au poste de responsabilité ?

?_Aux yeux de l'homme, la femme est-elle compétentes pour accéder aux plus hautes fonctions de l'Etats ?

3_ La femme est-elle capable de bien diriger les hommes ?

4_ Pourquoi il n'y a que très peu de femme qui accède aux postes de responsabilités ?

5_ Y a-t-il des facteurs organisationnels qui entravent et influencent de façon négative le travail de la femme ?

Les résultats sont les suivants :

1- l'image de la femme conduit à son rejet des postes du pouvoir.

Le rejet de la femme des cercles du pouvoir, conduit au refus de ces ordres.

Le non respect de la femme responsable conduit au pourrissement du climat

et aux difficultés dans le travail.

Ce travail est composé de six parties

_La première partie comporte le sujet de l'étude. Elle est faite de principes, d'hypothèses, de données et des études proches de ce domaine.

La deuxième partie a étudié le pouvoir du côté politique, économique et sociale.

La troisième partie a pris en charge le côté social au niveau national et mondial

La cinquième partie éclaircie le programme de l'étude parce qu'il contient les données et les principes de l'étude en question et ses limites.

La dernière partie a engagé le dialogue et la discussion sur les résultats de l'étude.

Nous avons passé en revue tout les aspects de cette étude qui représente un model de programme et nous avons compté sur un outil qui rassemble toutes les données du groupe social étudié (La direction de l'environnement de la wilaya de Ouargla). Et nous avons atteint les résultats suivants :

1_ réalisation de la première hypothèse

_l'image modèle de la femme change sans l'acceptation de celle-ci dans les cercles du pouvoir.

2_ la deuxième hypothèse n'est pas réalisé. C'est-à-dire la non acceptation de la femme (comme première responsable) ce qui conduit au non respect de sa représentativité et de ses ordres de la part des administrés.

3_ La non réalisation de la troisième hypothèse.

Le non respect de la femme responsable ne conduit pas nécessairement aux entraves dans le travail et ne crée pas de limite à son action et à sa capacité.

Et de cela découle **la non réalisation** de l'hypothèse générale :

La non acceptation de la femme comme première responsable dans les cercles du pouvoir, conduit aux entraves dans le milieu du travail.

Et comme remarque finale, la femme a changé sa propre vue sur elle-même dans la société et considère mieux ses capacités.

شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدني بالصبر والثبات لإتمام هذا العمل، فما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

كما أتقدم بالامتنان والشكر الجزيل للأستاذ المشرف:

أ/د برقوق عبد الرحمن

على مجهوداته ونصائحه القيمة، كما أشكر هيئة جامعة بسكرة من رئاسة الجامعة إلى العمادة إلى إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولن أنسى من لم تبخل علي بالمساعدة أبدا: مسؤولة مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة الأستاذة: خيرة لعلام.

وشكرا جزيلا لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع وأفادني ولو بكلمة.

فهرس المحتويات

الصفحة

-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
أ	شكر وتقدير
ب	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ز	فهرس الاشكال
09	مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

12	أولاً: إشكالية الدراسة.....
17	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
18	ثالثاً: أسباب وأهمية الدراسة.....
18	رابعاً: أهداف الدراسة.....
19	خامساً: مفاهيم الدراسة.....
23	سادساً: الدراسات المشاهدة.....

الفصل الثاني: ماهية السلطة (الطروحات الفلسفية والاجتماعية)

31	مدخل.....
33	أولاً: ماهية السلطة.....
33	1- مفهوم السلطة.....
41	2- أنواع السلطة في المنظمة.....
44	ثانياً: السلطة لدى ماكس فيبر.....
44	1- مفهوم السلطة لدى ماكس فيبر.....
45	2- السلطة البيروقراطية.....
46	3- أنواع السلطة لدى ماكس فيبر.....
50	خلاصة.....

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي وتحديات المرأة في بيئة العمل

52	تمهيد.....
53	أولاً: ماهية النوع الاجتماعي.....
56	1- المفهوم.....
61	2- أدوار النوع الاجتماعي.....
65	3- أدوار المرأة المتعددة.....
66	4- التغير الاجتماعي.....
69	ثانياً: نظريات النوع الاجتماعي والحركات النسوي.....
69	1- المقاربات الوظيفية.....
70	2- المقاربات النسوية.....
73	3- الحركات النسوية.....
78	ثالثاً: النوع الاجتماعي والعمل.....
78	1- صورة المرأة في الواقع الاجتماعي العربي.....
82	2- الأوضاع العامة للمرأة الجزائرية.....
84	3- واقع عمل المرأة.....
84	4- عمل المرأة في الجزائر - واقع ومعطيات.....
86	5- أهمية عمل المرأة.....
87	6- دوافع خروج المرأة للعمل.....
88	7- آثار عمل المرأة.....
89	8- المرأة وقانون العمل.....
94	رابعاً: تحديات المرأة العاملة.....
94	1- مشاكل عمل المرأة.....
95	2- التقسيم الاجتماعي اللامتكافئ للعمل بين الجنسين.....
98	3- التحديات التي تواجه المرأة في سوق العمل.....
100	4- المرأة والمعلومات والتمكين.....
102	5- سبل النهوض بالمرأة الإدارية.....

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

	تمهيد.....
107	أولاً: مدخل عام للإدارة.....
107	1- تعريف الإدارة.....
108	2- أهمية الإدارة.....
108	3- مستويات الإدارة.....
108	4- عمليات الإدارة.....
109	ثانياً: نظريات الإدارة.....
109	1- المدرسة الكلاسيكية.....
113	2- المدارس السلوكية.....
122	ثالثاً: تاريخ تطور الإدارة الجزائرية.....
122	1- الفترة العثمانية.....
128	2- مرحلة الأمير عبد القادر.....
130	3- الإدارة في عهد الاستعمار الفرنسي.....
134	4- الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال.....
	خلاصة.....

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

183	أولاً: حدود الدراسة.....
184	ثانياً: عينة الدراسة.....
186	ثالثاً: منهج الدراسة.....
186	رابعاً: أدوات جمع البيانات.....

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

158	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
235	ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.....
242	

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع تعداد النساء في بين قطاعات العمل	26
02	العلاقة بين القيم الاجتماعية السائدة ونمط الإدارة السائدة في اليابان	119
03	المقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والإدارة الأمريكية (A)، واقترح نظرية (Z)	121
04	ألقاب حكام الجزائر بالفترة العثمانية	122
05	جنس المبحوثين	158
06	المستوى التعليمي للمبحوثين	158
07	توزيع السن حسب المبحوثين	159
08	محل سكن المبحوثين	160
09	الحالة العائلية للمبحوثين	161
10	تبيان عمل الزوجة للمبحوثين الذكور	162
11	تبيان المستوى التعليمي للزوجة للمبحوثين الذكور	162
12	يبين دور الاختلاف البيولوجي في تحديد المناصب بالمؤسسة	164
13	يوضح فرص النساء في الوصول الى مراكز السلطة	165
14	يوضح قدرة الرجل على تبوء مراكز السلطة من المرأة	167
15	يوضح سبب اختلاف الجدارة بين الرجل والمرأة	168
16	يستكشف سبب ولوج المرأة للعمل	170
17	يبين علاقة التغيير الاجتماعي في شغل المرأة مراكز السلطة	173
18	يوضح رأي المبحوثين في تولي المرأة للمسؤولية	175
19	يوضح تفضيل المبحوثين للعمل تحت سلطة رجل أو امرأة	180
20	تبيان طبيعة العملية الاتصالية بوجود المرأة في مركز السلطة	181
21	يوضح تأثير التغيير الاجتماعي والاقتصادي على تغير صورة المرأة في المجتمع	219

222	يوضح كيفية تأثير العنصر النسوي في بيئة العمل	22
226	يوضح شعور الباحثين لدى طلب المسؤولية القيام بأمر ما	23
230	يبين مدى احترام مواقيت العمل من طرف الباحثين	24
231	يبين مدى الاهتمام بالاجتماعات والتعليمات الصادرة من طرف المسؤولة	25
233	طلب الباحثين المساعدة من المسؤولة عند الوقوع في إشكال ما	26
235	يوضح مستويات الإدارة التي تصلح للمرأة من وجهة نظر الباحثين	27
240	يوضح صعوبة تنفيذ الأوامر والتعليمات من عدمها الموكلة للمبجوثين	28
246	يبين مدى الدافعية لتنفيذ أوامر المسؤولة	29
247	يوضح طريقة توجيه الأوامر من طرف المسؤولة للموظفين والموظفات	30
249	تبيان قدرة المسؤولة على الإبداع الإداري	31
251	تبيان مدى قدرة المرأة على تحمل أعباء مركزها الإداري	32
253	يوضح مدى مشاركة المسؤولة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	33
254	يوضح تواجد تفويض الصلاحيات من المسؤولة للمرؤوسين	34
256	حول تردد المسؤولة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	35
257	يوضح حرص المسؤولة على تحفيز العمال	36
259	يبين قضاء المسؤولة وقتاً كافياً مع المرؤوسين حول الشؤون الإدارية	37
262	يستوضح رأي الباحثين في سير تقييم العمال من طرف المسؤولة	38
264	يستكشف العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	39
265	يستوضح ردة فعل المسؤولة عند تجاهلها	40
267	حول إمكانية حدوث إشاعات محرضة ضد المسؤولة	41
269	يستوضح إمكانية تخلي المسؤولة عن منصبها الإداري	42

فهرس الاشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
63	علاقات التفاعل بين السلطة، الذات، المعرفة	01
64	تحليل فوكو للسلطة	02
69	العوامل التي تتأثر بها درجة تفويض السلطة	03
71	أنواع السلطة في المنظمة	04
144	سلم الحاجات لماسلو	05
189	تعداد المبحوثين حسب الجنس	06
189	المستوى التعليمي للمبحوثين	07
190	توزيع السن بين المبحوثين	08
191	محل سكن المبحوثين	09
192	الحالة العائلية للمبحوثين	10
193	عمل الزوجة للمبحوثين الذكور	11
193	المستوى التعليمي للزوجة للمبحوثين الذكور	12
195	الاختلاف البيولوجي في تحديد المناصب بالمؤسسة	13
196	فرص النساء للوصول الى مراكز السلطة	14
198	يوضح قدرة الرجل على تبوء مراكز السلطة من المرأة	15
199	يوضح سبب اختلاف الجدارة بين الرجل والمرأة	16
202	سبب ولوج المرأة للعمل	17

205	علاقة التغير الاجتماعي في شغل المرأة مراكز السلطة	18
207	رأي المبحوثين في تولي المرأة للمسؤولية	19
212	تفضيل المبحوثين للعمل تحت سلطة رجل أو امرأة	20
217	طبيعة العملية الاتصالية بوجود المرأة في مركز السلطة	21
219	تأثير التغير الاجتماعي والاقتصادي على تغير صورة المرأة في المجتمع	22
222	تأثير العنصر النسوي في بيئة العمل	23
226	شعور المبحوثين لدى طلب المسؤولية القيام بأمر ما	24
230	مدى احترام مواقيت العمل من طرف المبحوثين	25
231	الاهتمام بالاجتماعات والتعليمات الصادرة من طرف المسؤولة (%)	26
232	آلية الفعل حسب التصور الاستراتيجي للفاعل	27
233	المساعدة من المسؤولة عند الوقوع في إشكال ما	28
235	مستويات الإدارة التي تصلح للمرأة من وجهة نظر المبحوثين	29
241	امكانية الصعوبة في تنفيذ الأوامر والتعليمات	30
246	الدافعية لتنفيذ أوامر المسؤولة	31
248	الأوامر من طرف المسؤولة للموظفين والموظفات	32
250	قدرة المسؤولة على الإبداع الإداري	33
251	مدى قدرة المرأة على تحمل أعباء مركزها الإداري	34
253	مشاركة المسؤولة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	35
254	تواجد تفويض الصلاحيات من المسؤولة للمرؤوسين	36
256	تردد المسؤولة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	37

258	حرص المسؤولية على تحفيز العمال	38
259	يبيّن قضاء المسؤولية وقتاً كافياً مع المرؤوسين حول الشؤون الإدارية	39
262	رأي المبحوثين في سير تقييم العمال من طرف المسؤولية	40
264	العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	41
266	ردة فعل المسؤولية عند تجاهلها	420
268	إمكانية حدوث إشاعات محرّضة ضد المسؤولية	43
269	إمكانية تخلي المسؤولية عن منصبها الإداري	44

المقدمة

مقدمة:

تحتل ظاهرة التمييز النوعي داخل التنظيم بحيز كبير من الممارسة وقدر ضئيل من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين في ميدان العلوم الاجتماعية، فالعنصر النسوي داخل التنظيم يكافح لإثبات وتثبيت مكانته، وذلك نتيجة عدة عوامل أهمها الموروث الثقافي الذي يحمله كلا الجنسين، فقد أثبتت الإحصائيات الأخيرة المقدمة من المركز الوطني للإحصاء (الجزائر 2014) أن نسبة تعليم الإناث ارتفعت بشكل كبير، مما ساعد على زيادة الوعي المؤسسي لدى النساء، ومحاولة سعيهن للوصول إلى مراكز السلطة في الإدارة وذلك نتيجة سن قوانين تراعي الجانب النوعي.

هذه المعطيات الجديدة خلقت الفرصة للمرأة من أجل تفجير طاقاتها الإبداعية، وقدراتها الكامنة، لإثبات وجودها ولتبيين أن تقلدها للوظائف العليا حق مشروع لها وليس حكرا على الرجل. ولمعالجة هذه الظاهرة قُسمت الدراسة إلى ستة محاور، محور أول وقد عُنون بـ موضوع الدراسة واشتمل على إشكالية الدراسة وأسبابها وأهميتها ومفاهيمها والدراسات المشابهة لها، ومحور ثانٍ بعنوان ماهية السلطة ومقارباتها الفلسفية والاجتماعية وقد حوى مفهوم السلطة والمفاهيم القريبة لها وأنواعها، وكعنصر أساسي، السلطة لدى ماكس فيبر وأنواعها أيضا (تقليدية، كاريزمية، وعقلانية). ومحور ثالث حمل عنوان النوع الاجتماعي وتحديات المرأة في بيئة العمل وقسم بدوره إلى مبحثين يعد الأول مقارنة سوسيولوجية لمفهوم النوع الاجتماعي فاحتوى بدوره على مفهوم ومرتكزات وأسس وأدوار النوع الاجتماعي، ونظرياته ومقارباته، كما تطرقنا لعنصر له دور كبير في مدى تغير أو ثبات الصورة النمطية للمرأة في المجتمع ألا وهو التغير الاجتماعي، كما ويعد المبحث الثاني كإطار نظري لمفهوم العمل وعلاقته بمفهوم النوع الاجتماعي وعرضت فيه عناصر كانت في مجملها: حديث عن المرأة وصورتها في الواقع الاجتماعي العربي ثم الجزائري، وواقع وأهمية عمل المرأة ودوافع خروجها للعمل وآثار عملها كما وتطرقنا إلى المرأة وقانون العمل، وأخيرا تحديات المرأة في سوق العمل. وقد خصصنا محورا للإدارة وكان بعنوان مقارنة سوسيولوجية للإدارة واحتوى بدوره على مبحثين، الأول: كان عبارة عن مدخل عام للإدارة وعالجنا فيه، مفهوم وأهمية ومستويات وعمليات الإدارة وأكد مدارس ونظريات الإدارة، وكان الثاني: يصف تاريخ تطور الإدارة الجزائرية واحتوى على أربعة مطالب، الإدارة الجزائرية في زمن الدولة العثمانية ثم في مرحلة الأمير عبد القادر ثم في عهد الاستعمار الفرنسي ومن ثم الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال. ثم تطرقنا إلى

المقدمة

المحور الخامس والذي كان يوضح الإجراءات المنهجية للدراسة من فرضيات وحدود للدراسة والمنهج المتبع ومجتمع الدراسة ومن ثم أدوات جمع البيانات والتي تمحورت في المقابلة كأداة رئيسية وحيدة، وأخيرا وليس آخرا قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الفرعية والعامة للدراسة في محور سادس.



أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب وأهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: اشكالية الدراسة.

إن المهمة الانسانية للمرأة كبيرة فقد جعل الله من وظائفها أن تحمل، وأن تضع، وترضع، وأن تكفل ثمرة الاتصال بينها وبين الرجل وهي وظائف ضخمة أولاً وخطيرة ثانية، وليست هينة أو يسيرة، بحيث تؤدي بدون إعداد عضوي ونفسي وعقلي عميق غائر في كيان المرأة، وكان طبيعياً وعدلاً أن يناط بالرجل توفير الحاجيات الضرورية والحماية للأنتى حتى تتفرغ لوظيفتها الخطيرة. غير أن ظروف الواقع وضرورات الحياة قد توجب غير ذلك، فتملي على المرأة ألا تكتفي بدورها في المنزل بل تشارك الزوج في كسبه، حيث أن العمل لم يكن ظاهرة شاذةً بالنسبة للسيدة (خديجة)* زوجة خاتم النبيين رضي الله عنها، فالعمل قد يكون الباعث عليه الضاغط الاقتصادي وثقل مسؤوليات الأسرة المادية.

ويضيف الدكتور (أحمد شلبي) "نعم لقد علت المرأة منذ فجر البشرية وعملت مع زوجها خارج البيت وضرب مثلاً طيباً من بيت النبوة من خلال (فاطمة)* رضي الله عنها التي تأثرت يداها من جر الرحي وتأثر جيدها مما كانت تحمله من أحمال، وفي خارج البيت عملت مع زوجها ترعى الغنم وتشق الأرض وتفلحها وترتاد معه الأسواق"¹. ومن المؤكد أن الممارسات العادية أفقدت الدين الإسلامي كثيراً من صرامته. ولما كان جوهره متفتحا وروحه منصفة، فقد تحول من خلال محاكاة الحضارات والذهنيات إلى أداة سيطرة جنس على جنس آخر. ولقد عمل الرجل على تكيفه مع التقاليد المحلية والأعراف التي استوعبته جميعاً، فانصهر الإسلام الحقيقي في الإسلام الخاطى والثنية والمذهب المادي، وغير ذلك من أشكال المعتقدات التي وجدها لدى السكان، الذين لم يتمكنوا من التمييز بين الدين الحنيف والتقاليد البالية².

* خديجة بنت خويلد بن أسد بن عبد العزى بن قصي القرشية السديّة: (3-68 ق. هـ / 556-620م) زوج النبي (ص)، قال الزبير: كانت تدعى في الجاهلية: الطاهرة، كان عمرها عندما تزوجها رسول الله (ص) أربعين سنة فأقامت معه أربعاً وعشرين سنة، وتوفيت بمكة.

* فاطمة الزهراء: (18 ق، هـ - 11 هـ / 605-632 م) فاطمة بنت رسول الله (ص) بن عبد الله بن عبد المطلب الهاشمية القرشية، أمها خديجة بنت خويلد رضي الله عنها، من ناهجات قريش، وإحدى الفصيحات العاقلات، تزوجها أمير المؤمنين علي بن أبي طالب رضي الله عنه في الثامنة عشرة من عمرها، وولدت له الحسن والحسين وأم كلثوم وزينب رضي الله عنهم، عاشت بعد أبيها ستة أشهر، ولها 18 حديثاً.

1) عدلي علي أبو طاحون، حقوق المرأة: دراسات دينية سوسولوجية (الاسكندرية: المكتبة الجامعية 2000)، ص ص 66-67.

2) سكيّنة مساعدي، روايات الاستعمار والمرأة المستعمرة في الجزائر، تر: نادية الأزرق بن جدّة (الجزائر: موفم للنشر، 2012)، ص 103.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

فقد أسفرت الدراسات النسوية في الآونة الأخيرة على أن أزمة النوع في مقدمة المشاكل الراهنة في الوطن العربي والغربي على حد سواء، وتفاقت عن طريق القيم والممارسات القائمة على تهميش المرأة وتكريس التمييز بين الجنسين. فالذكر كسب العائلة وهي عبئ عليها والبنات منذ نعومة أظفارها تدفعها العائلة إلى الشعور بأنها غير ضرورية، وغير مرغوب فيها، فاستقبال المولود الذكر يختلف عن استقبال الأنثى في أغلب المناطق العربية. بل إن الطقوس بولادة الذكر تعلن الاختلاف بين عن ولادة الأنثى ومنه ينطلق تسلسل التمييز، وبالمقابل تتقوى السلطة الذكورية. ويرجع (هشام شرابي)³ الكثير من الأمراض والانحزامات العربية إلى التركيبة الاجتماعية البطريركية (الأبوية) وهيمنة السلطة الذكورية، ليس في العائلة فحسب بل في مختلف مؤسسات التربية، والعمل، والدولة. وتتجلى نزعة الهيمنة في رأيه على مستوى العائلة في أساليب التنشئة الاجتماعية، حيث تتكون الشخصية الذكورية، التي من أهم ركائزها دونية المرأة⁴. فهناك حسب (أرسطو، **Aristote**) فئات حاكمة بطبيعتها وأخرى محكومة، فأصبحت بذلك الأنثى خاضعة تماماً للذكر، لأن قواها العقلية أقل والعنصر اللاعقلي فيها كالانفعالات والشهوة والعواطف طاغي. فالطبع عند (أرسطو) هو من يقرر التقسيم المجتمعي العام، "فهناك من يأمر وهناك من يطيع، هناك من هو موصوف بالعقل طبعاً، وهناك من هو محروم بالطبع منه، غير أن حكمة الرجل ليست هي حكمة المرأة، وأن شجاعته وعدالته ليستا كمثل مالها منهنما... وأن قوة أحدهما سلطة محضة وقوة الآخر طاعة محضة"⁵. ويدعم (مونتسكيو، ***Montesquieu**) هذا الرأي بقوله: "يجب عزل النساء في الحكومة التي يُطلب فيها السكون على الخصوص، والتي يُدعى الخضوع فيها سلباً وتكون مكايدهن أمراً مقدراً على الزوج، وترتاب الحكومة التي ليس لديها من الوقت ما ترقب فيه سلوك رعاياها"⁶. فإثبات وجود الرجال مقابل نفي وجود النساء هو تعزيز لوجود علاقة الهيمنة الرمزية القائمة، إلى درجة أن النبالة تصبح صفة لصيقة بكل عمل يؤديه الرجل، حتى ولو كان عملاً نسائياً في إطار التقسيم الاجتماعي المتعارف عليه والذي وضعه النظام الاجتماعي ذاته المميز بين الجنسين، فالطبخ

3) حلیم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين (ط1؛ بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2000)، ص34.

4) المرجع نفسه، ص33.

5) أرسطو طاليس، السياسة، تر: أحمد لطفي السيد (القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر، د.ت)، ص123-124.

* شارل لوي دي سيكوندا المعروف باسم مونتسكيو (18 جانفي 1689-10 فيفري 1755)، فيلسوف فرنسي صاحب نظرية فصل السلطات الذي تعتمده غالبية الأنظمة حالياً. ولد في جنوب غرب فرنسا بالقرب من مدينة بوردو عام 1689 حيث تعلم الحقوق وأصبح عضو برلمان عام 1714، كانت له تأملات في أسباب عظمة الرومان وأخطاؤهم. نشر كتابه الساخر "رسائل فارسية" وفيه انتقد المجتمع وأنظمة الحكم في أوروبا في ذلك الحين. كما نشر "الملكية العالمة" 1734، "روح الشرائع" 1748. ولم ير أن عامة الشعب مستحقين أن يحكموا.

6) مونتسكيو، روح الشرائع، تر: عادل زعيتر (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2010)، ص381.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

والخياطة أعمال نسوية لكن إذا أداها الرجل أصبحت أعمالاً نبيلة لا لشيء إلا لأن الرجل هو من يؤدي تلك الأعمال، وتأكيداً منه على وجود الهيمنة في كل سلوكيات الرجال يقول (بيير بورديو،

(Pierre Bourdieu)*

"لعله يتعين تعداد كل الحالات التي يكمل فيها أفضل الرجال نية حسنة أفعالاً تمييزية، العنف الرمزي كما نعلم يجري مجرى نظام النوايا الواعية، مستبعدة النساء من مراكز السلطة، حيث من دون طرح السؤال، ومختزلين مطالبهن إلى نزوات يمكن تبريرها بحديث تخفيقي، أو بالتربيت على الخد أو حتى مذكرين بنية الظهور بمظهر معارض، بتذكيرهن وإرجاعهن بمعنى ما إلى أنوثتهن"⁷.

إلا أن تفاوت الفرص بين الجنسين يؤدي إلى عدم توازن القوى بينهما وكذلك العكس، إذ يمكن أن نقول إن توزيع العمل والأدوار يكون مبنياً على علاقات قوة أو سلطة، مستنسخة عن تلك التي توزع الأدوار الاجتماعية التقليدية وتتمثل في سيطرة الرجل على المرأة في مراكز صنع القرار سواء كان في محيط الأسرة أو العمل، أي في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويكون لهذا انعكاسات سلبية على وضع المرأة، إذ أنها تحرم من فرص الترقى أو صنع القرار حتى فيما يتعلق بحياتها الشخصية - كتنظيم أسرتها مثلاً-، فتبقى مكانتها مُتدنية في المجتمع عموماً، وهذا ما جعل المرأة بعيدة عن السلطة ويصبح وجودها الأسري الوحيد لها في الحياة، فالسلطة كما يعتبر (أرسطو) هي سلطة حاكم ومحكوم وليس لهذه القاعدة أن تتغير⁸، إلا أنّ التغيير الاجتماعي المتسارع والمتلاحق جعل المرأة تعيد النظر هي

* بيير بورديو (1930م-2002م): سوسيولوجي فرنسي بزغ نجمه في سماء المختصين سنة 1964 عندما نشر كتابه "الورثة" الذي ألفه مع (جون كلود باسرون)، إلا أن شهرته ستزداد أكثر فأكثر عند إصداره لكتابه التمييز - التمييز سنة 1979، كما كان محط اهتمام الوسائل الإعلامية الفرنسية سنة 1968 عندما شارك في الإضرابات الطلابية، التي كانت بمثابة نقطة تحول في الميدان التعليمي الجامعي الفرنسي. ما يطبع النظرية الاجتماعية عند بيير بورديو، كونها تحاول إعادة إنتاج المجتمع ضمن عالم رمزي، يحمل في طياته بعداً إمبريقياً، وقد عبر عن ذلك في مقولته الشهيرة: "النظرية بدون بحث إمبريقي خواء، والبحث الإمبريقي بدون نظرية هراء". إن سوسيولوجيا بورديو حريصة حرصاً شديداً على ضرورة تحويل السوسيولوجيا إلى علم مثل باقي العلوم، له لغته الخاصة به وقوانينه ومبادئه ومفاهيمه التفسيرية ونظرياته القائمة بذاتها، ولذلك لا نجد يتردد في استخدام كل الأدوات والأسلحة الممكنة، لتحويل الخطاب السوسيولوجي إلى خطاب علمي ممنهج.

(7) بيير بورديو، الهيمنة الذكورية، تر: سلمان قعفراني (ط1؛ بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2009)، ص94.
(8) أرسطو طاليس، مرجع سبق ذكره، ص162.

*أبراهام ماسلو (1 أبريل 1908 - 8 يونيو 1970) عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك. أبواه مهاجران يهوديان من روسيا. اشتهر بنظريته تدرج الحاجات. بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنس حيث حصل على بكالوريوس في الآداب (1930). وحصل على الماجستير في الآداب عام (1931)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934) وتزوج بصديقة طفولته (برثا جودمان) وأنجبا طفلين وكان قد بلغ من العمر العشرين عاماً. وهو يعتبر أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا. بدأ التدريس في كلية بروكلين وخلال فترة حياته اتصل بالعديد من المثقفين الأوروبيين المهاجرين أمثال ألدرد، فروم، كورت جلودستن.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الأخرى لما لها وما عليها لأنها ليست استثناء أو جزء، بل هي مدرسة المجتمع لذا كان عبء التغيير الاجتماعي أكبر وقعاً عليها، وبما أن للإنسان حاجات كما قال (ابراهيم ماسلو)* فطرية ومكتسبة ومن هذه الأخيرة الحاجة لتقدير الذات (للسلطة، المكانة والتفوق...) فسعت المرأة جاهدةً لاكتسابها وذلك من خلال اكتسابها مجال العمل وأكد (ماركس) على ذلك بقوله "إن العمل يعطي معنى للإنسان". إلا أن لأرسطو الرأي الآخر بقوله "جنس الذكر أصلح للرئاسة من جنس الأنثى، ومن ثم فتسلط الرجال على النساء مسألة طبيعية جداً"⁹.

فولوج المرأة ميدان العمل لم يكن بالشيء الجديد إلا أن عملها لم يؤخذ بالحسبان في أحيانا كثيرة (غير مأجور، أسري، خفي...)، فعصرنا الحالي يتميز بالعمل المأجور الذي يؤمن حياة كريمة لها ولأسرتها. كما أن ازدياد حجم البطالة والارتفاع المطرد في الأسعار واتساع مساحات الفقر كلها ظواهر يمكن أن نقرأها بوضوح في معظم البلدان العربية حيث شكلت عوامل ضاغطة جداً على الأسرة العربية وأصبح خروج المرأة للعمل ضرورة تُملئها متطلبات الحياة اليومية والحاجة إلى تحسين مستوى المعيشة، أو ربما اختصرت هذه الضرورات العملية مراحل من التطور كانت ستأخذ زمناً طويلاً بسبب وطأة العادات والتقاليد، فكل هذه العوامل فرضت على المرأة أن تحتاط وتدفع بها مُخيرةً حيناً ومُرغمةً أحياناً إلى عالم الشغل، لتفجير طاقاتها الفكرية، ودفع عجلة التنمية الاجتماعية إلى الأمام، ولأنها تعي أنها هي المجتمع وليست الجزء منه، لم يكن افتكاك حقوقها على نموذج معادلة "مكسب النساء يعني خسارة للرجل" أبداً، بل كان ههما إزالة التفاوت القائم جنسياً، أو طبقياً... لكن تقسيم أو توزيع النوع الاجتماعي للعمل بين النساء والرجال كان على أساس التصورات ونظم القيم السائدة عن كل واحد منهما، فالثقافة منعت الرجل من تقبل الشقيق الآخر له، قال رسول الله (ص): «النساء شقائق الرجال»¹⁰ في مكان العمل، فالرجل يعتمد في مجال عمله على المعتقدات الخاصة بالرجولة والأنوثة التي درج عليها في طفولته المبكرة واستقرت في عمق مشاعره، فهو يربط بين نظرتة لرجولته وما توجهه من مشاعر وأفعال تتفق وتلك النظرة، أما بالنسبة للمرأة فإن نظرتها للنوع تحدد لها أي المجالات ترغب في الانتماء له أكثر (المنزل أم العمل)، كما تحدد لها درجة السلطة التي تريد أن تتوفر لها في زواجها وعملها، هل تود أن تكون قوتها أقل من قوة الرجل أم مساوية له أم أكثر منه؟ فالتمييز وعدم المساواة في العمل ظاهرة عالمية ومستمرة

(9) إمام عبد الفتاح إمام، أرسطو والمرأة (ط1؛ القاهرة: مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، 1996)، ص69.

(10) رواه أبو داود وأحمد والترمذي.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وواقعاً مؤسفاً لمئات الملايين من الناس، على الرغم من تأكيد لجان حقوق الانسان أن التمييز القائم على أساس (النوع) يتنافى مع ميثاق الأمم المتحدة والاعلان العالمي لحقوق الانسان واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز. وهذا ما يقودنا لمفهوم المساواة الجندرية*، فعدم تقبل المرأة في مراكز السلطة خلق معوقات وحركات ومنظمات ونظريات تنادي بالمساواة، وخلق مفاهيم جديدة للتعامل مع هاته المواقف. وللأسف فإن بعض أدوات محاربة مكاسب المرأة، دينية وحملت شعارات ايديولوجية تتغذى من العادات، والخرافات القديمة.

فالتاريخ يذكر أن الرجال أصبحوا أكثر تغييراً عن آبائهم، على حين لم تتغير شخصية النساء كثيراً عن أمهاتهن، أما اليوم فالسهم يشير إلى أن النساء هن اللاتي ينجذين لدائرة العمل المريح ويتعرضن للتغيير في نمط حياتهن وشخصياتهن على حين نجد الرجال أقل منهم في ذلك، فبين عام 1900 إلى غاية عام 1986 زادت نسبة النساء العاملات ب 35% بالمئة (من 20% إلى 55%)¹¹.

وإن كانت مشكلة عمل المرأة قد حُسمت الآن ولصالحها وأصبح معها الحق كالرجل تماماً في تولي جميع المناصب وبنفس الأجر وساعات العمل، إلا أنه تم التشكيك في قدراتها القيادية. لكن تعليم الإناث شكّل مُدخلًا مهماً لتوسيع الدور الاجتماعي للمرأة كما وساعد في زيادة ثقتهم بأنفسهن وجعلهن مدركات لحقوقهن المدنية ويؤدين دوراً مهماً في المجتمع، مما دفع المرأة لأن تصل لأعلى المناصب في العمل، وأن تثبت ذاتها بكسر هذه الحواجز الاجتماعية. والشواهد على ذلك كثيرة لا تبدأ من (سميراميس **Sémiramis**)* التي فاقت أعمالها أعمال أشجع الرجال منذ 600 سنة قبل الميلاد¹²، ولا تنتهي ب (أنجيلا ميركل، **Angela Merkel**)* المستشارة الألمانية الحالية. وقد برزت نساء كثيرات¹³. فقد شكل دخول النساء لمراكز صنع القرار تحدياً لوصفات العار الاجتماعي

***المساواة الجندرية** تعني ألا تعتمد الحقوق والمسؤوليات والفرص المتاحة للنساء والرجال على كونهم ولدوا ذكوراً أم إناثاً. والمساواة الجندرية تعني أيضاً أن التوزيع المتساوي للمقدرات الاقتصادية يجب أن يفهم في إطار التوزيع المتساوي للفرص والقدرة على التأثير والقوة الاجتماعية. (11) أرلي هو كستشايلد و آن ماشنج، الوردية الثانية: في حياة المرأة العاملة، تر: عزة عبد الفتاح الجوهري، مراجعة: نيفين غراب (ط1؛ القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994)، ص40.

* **الملكة الاسطورية سميراميس**: أثبت العلم في 1901 أنها حقيقة، عاشت إبان الحضارة الاشورية قادت بحطة ذكية ومحكمة جيوش زوجها إلى نصر ساحق على الأعداء البكارة وذلك بعدما كاد الجيش أن يفنى من طول الحصار والحرب على عاصمة شديدة التحصين. فقد كشفت البحوث التي قام بها البروفيسور "لهمان هوت" الألماني عن حقيقة هذه الأميرة، وأعادها إلى مكانتها في تاريخ آشور وبابل. أنضر:

(12) أحمد محمد الشنواني، كتب غيرت الفكر الانساني (مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1998)، ج8، ص ص27-30.

* **Angela Merkel**: ولدت في 17 يوليو 1954 بمبورغ. ألمانيا الغربية، سياسية وزعيمة الاتحاد الديمقراطي المسيحي وتولى منذ 22 نوفمبر 2005 منصب المستشار الألماني وهي أول امرأة تتولى هذا المنصب فيها، حسب مجلة " فوريس " تعد ميركل أقوى امرأة في العالم لعام 2011.

¹³ (سكينة مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص108.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

المرتبطة بمقدرة النساء، ففي الشيوعية البدائية حظيت المرأة بمكان رئيسي نظرا لأعمالها المنتجة كالزراعة والنسيج والرسومات الفنية على الأواني... الخ. كما أن عددا متناميا من النساء العربيات أصبحن أعضاء في البرلمانات المنتخبة وتقلدن مناصب رفيعة في المؤسسات الحكومية والخاصة، والقيمة الحقيقية لهذه الظاهرة تكمن في توافر فرص لأوسع عدد ممكن من الطاقات النسائية التي يمكنها أداء مثل هذه الأدوار القيادية بجدارة، كما أن ازدياد الوعي المؤسسي لدى النساء العربيات وتطوير أدوار المرأة في منظمات المجتمع المدني وذلك من أجل الدفاع عن الحقوق الانسانية ورفع مستوى الكفاءة والخبرة الحياتية، إذ تشغل النساء العربيات مواقع مهمة في قيادة النقابات المهنية والعمالية ومنظمات حقوق الانسان وغيرها. إلا أن تقلد المرأة للمناصب القيادية وامتلاكها سلطة اتخاذ القرار وتوجيه الأوامر جعلها تواجه تحديات مختلفة من بينها تحديد قيمة الانسان العامل وتقييمه على أساس قدرته الإنجازية، فقيمة العمل والانتاج هي الأساس الذي يجب أن يجري عليه التقييم الموضوعي وليس اعتماداً على الموقف الشخصي المتحيز... كذلك الموروث الثقافي الذي لا تزال آثاره مترسبة في الوعي الجمعي الذكوري الذي يستريب من وجود المرأة وحضورها، ولا يتقبل فكرة تلقي الأوامر منها أو شغل منصب أدنى منها في السلم الوظيفي، مما يؤدي به إلى ممارسة الحرب النفسية عليها من أجل تقويض كرامتها وإضعاف ثقتها بذاتها والإقلال من احساسها بقدرها، فيبدأ من النقد غير المبرر والتهكم والسخرية والإهانة وصولاً إلى التهديد في بعض الأحيان، ذلك الذي ينفذ في نهاية الأمر عن إثارة الشائعات التي تدمر سمعة المرأة ومصداقيتها في مكان العمل، كما قد ينجر عنه مشاكل أسرية للمرأة. فظاهرة التحيز الجنسي في مكان العمل ليست مقتصرة على زمان أو مكان معين، ففي الجزائر أوضحت هذه الظاهرة واضحة للعيان يمكن أن نستشفها من خلال الممارسات اليومية في الإدارة خاصة، مما يدفعنا إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة التي تربط الذكر بالأنثى وتمثلات كل منهما عن الآخر، ومحاولة منّا لتشخيص هذه الظاهرة الاجتماعية ذات الأهمية الكبيرة قمنا بطرح التساؤل التالي: ما المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز السلطة؟ وما تحديات المرأة في مراكز السلطة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

يؤدي عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة إلى خلق معوقات في بيئة العمل.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: تساهم الصورة النمطية للمرأة في خلق عائق يحول دون تقبلها كمسؤولة في الإدارة.

الفرضية الجزئية الثانية: عدم تقبل المسؤولة من قبل مرؤوسيه يؤدي إلى عدم الامتثال لأوامرها.

الفرضية الجزئية الثالثة: تجاهل المرؤوسين للمسؤولة يخلق عراقيل في بيئة العمل.

ثالثاً: أسباب وأهمية الدراسة:

1- الأسباب الذاتية:

- 1-1 الميل الشخصي لموضوع الدراسة.
- 2-1 قراءاتي المتكررة للموضوع باعتبار متغير السلطة سبق وأن أجريت فيه بحثاً ميدانية من قبل.

2- الأسباب الموضوعية:

- 1-1 قلة الدراسات الميدانية التي تعالج الموضوع.
- 2-1 الأهمية القصوى للموضوع فهو يمس مسألة الجنس في المؤسسة.
- 3-1 موضوع الدراسة من الموضوعات الحيوية القابلة للمعالجة العلمية.
- 4-1 افتقار الجزائر للدراسات التي تتناول واقع المرأة ودورها السلطوي لتقييمه.
- 5-1 رفد المكتبة العربية بالمعلومات عنه ومدى التقدم الذي أحرزته المرأة في هذا المجال.
- 6-1 وعلى الصعيد العملي ستساعد هذه الدراسة المسؤولين عن شؤون المرأة، كما ستساعد المهنيين على دعم المرأة في العالم العربي وستساعد على معرفة شكل المرأة القيادية التي نريد.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- محاولة التعرف على النظرة السوسيوولوجية لطبيعة متغيري الدراسة (السلطة والنوع الاجتماعي).
- 2- الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.
- 3- وضع إطار نظري لمفهوم النوع الاجتماعي الذي يعتبر من المفاهيم الغير مطروحة بإسهاب في ميدان التنظيم.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

4- محاولة إثراء المكتبة الوطنية بهذا الموضوع ليستفيد منه آخرون.

5- محاولة التعرف عن العراقيل التي تواجه المرأة التي تمارس الدور القيادي في التنظيم.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

1- السلطة :

1-1 لغة: سلط: السَّلاطة: القهر. وقد سلطه الله فتسلط عليهم والاسم سُلطة بالضم.¹⁴

2-1 اصطلاحاً: تعرف السلطة (باللغة الإنجليزية: Authority، باللغة الفرنسية:

autorité) في العلوم الاجتماعية "قدرة الأشخاص أو مجموعات على فرض إرادتهم على

الآخرين، إذ يستطيع الأشخاص ذوو النفوذ فرض قراراتهم بوساطة إنزال عقوبات أو التهديد بها

على أولئك الذين لا يطيعون أوامرهم أو طلباتهم"¹⁵.

"هي حق اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من أعمال، وكذا حق أداء هذه الأعمال، أو تكليف آخرين بإنجازها"¹⁶.

هي الحق القانوني والرسمي في التأثير في الآخرين من خلال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات بما فيها الجزاء والعقاب، بينما يتم التعامل مع السلطة بناء على الطاعة الاختيارية¹⁷.

3-1 اجرائياً:

عبارة عن علاقة بين رئيس ومرؤوس، تكون عن طريق إصدار الأوامر والنواهي والرقابة المباشرة للتسيير واتخاذ الاجراءات لمحاسبة العاملين عن أخطائهم أو اهمالهم، كما يجب على المرؤوسين الخضوع لسلطة الرؤساء وذلك لضمان السير الحسن للعمل.

2- النوع الاجتماعي :

2-1 لغة: نوع تنوعاً الشيء: جعله أنواعاً. تنوع الشيء: صار أنواعاً. النوع (ج) أنواع: كل

صنف من كل شيء وهو أخص من الجنس. المنوع: المنوال والوجه والطريقة¹⁸.

2-2 اصطلاحاً: يُعرّف النوع الاجتماعي (بالفرنسية: **Le genre** بالإنجليزية:

Gender) بأنه "الوجه الاجتماعي الثقافي للانتماء لواحد من الجنسين. وهو ينطوي على إسباغ

(14) ابن المنظور، لسان العرب، مج6 (ط3؛ لبنان: دار احياء التراث العربي، 1999).

(15) مجموعة خبراء، الموسوعة العربية العالمية (ط2؛ مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، 1999)، ج 13، ص56.

(16) ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص209.

(17) ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص75.

(18) المنجد في اللغة والإعلام، إشراف: دار المشرق، (ط43؛ بيروت: المكتبة الشريفة، 2008).

الفصل الأول: موضوع الدراسة

صفات نهائية لا تاريخية أو ظرفية على ذلك الانتماء... ويتحقق ذلك الانتماء بالتنشئة أساساً، لكن لا يلبث أن يصبح عملية من التدبير الذاتي تجري عبرها مراقبة الذات والآخرين¹⁹. وهو أيضاً "التشكيل الثقافي، الاجتماعي الذي يخضع له الفرد ليكتسب صفات تدرجه في خانة الذكور أو الإناث"²⁰. ويقوم المنظور الجندي على ضرورة التمييز بين الانتماء البيولوجي (الجنس)، والهوية الاجتماعية الثقافية (الجنس) التي تتشكل وفق محددات ثقافية، واجتماعية تتدخل في توزيع الأدوار بين الجنسين، وتنظيم العلاقات بينهما، وكذلك في وعي كل من الرجل والمرأة بذاته. والملاحظ أنّ هذه المحددات الجنديّة متحركة في الزمن، وتتغير بحسب الطبقة، والسن، والدين، وغيرها من العوامل.

وتعرفه أنطوانيت فوكي* (Antoinette Fouqué) "يعني أن مميزات الرجل والمرأة هي مميزات تتصل بعلاقتها الاجتماعية تحت تأثير عوامل اقتصادية وثقافية وايدولوجية... تحدد أدواره وأدوارها، وتضيف: أنه يجب إقحام المساواة بين الرجل والمرأة في كل السياسات العامة، الحكومية وغير الحكومية"²¹.

ويعرف أيضاً: "تلك الفوارق التي يحددها المجتمع، لا بل أن الناس أنفسهم يصنفون بعض السلوكيات أو الصفات على أنها ذكورية أو أنثوية، وينظرون إلى بعض الأنشطة على أنها تليق برجل أو امرأة في مجتمع معين، باعتبار أن أي عمل تقوم به المرأة في بلد أو مجتمع معين يمكن أن يضطلع به الرجل في بلد أو مجتمع آخر"²².

2-2 اجرائياً: اختلاف الأدوار (الحقوق والواجبات والالتزامات) والعلاقات والمسؤوليات والصور ومكانة المرأة والرجل والتي يتم تحديدها اجتماعياً وثقافياً عبر التطور التاريخي لمجتمع ما وكلها قابلة للتغيير.

19) عزة شرارة بيضون، الجندر ماذا تقولين...؟ الشائع والواقع في أحوال النساء (بيروت: دار الساقي، 2012)، ص 27.

20) آمال قرامي، الاختلاف في الثقافة العربية الإسلامية: دراسة جنديرية (ط1؛ بيروت: دار المدار الإسلامي، 2007)، ص 14.

* أنطوانيت فوكي: ولدت في عام 1936، وساعدت في تأسيس حركة تحرير المرأة الفرنسية في أكتوبر 1968 أثناء أحداث مايو الطلابية مع مونيك فينتج، وجوزيان شانيل، وقد ظلت تناضل طوال حياتها من أجل نصرة المرأة الفرنسية وهي ناقدة أدبية وحاصلة على دبلوم الدراسات العليا في الأدب والعلوم السياسية وفي الفترة من 1964 حتى 1969 شغلت منصب المندوبة الراديكالية في البرلمان الأوروبي. توفيت في 1973 السيدة أنطوانيت فوكي عن عمر يناهز 77 عاماً.

21) حلمي الراوي، موازنة النوع الاجتماعي في مصر: مرصد الموازنة العامة وحقوق الانسان (ط 2009)، ص 13.

22) نيكوليان واسينار، ادراج النوع الاجتماعي في منظماتك غير الحكومية، تر: ناتالي سليمان (لبنان: المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية، 2007)، ص 04.

3- الإدارة :

3-1 لغة: داور مداورة ودوارا على الأمر: عاجله. وداور الأمور: طلب وجهها للقيام بها. أدار: إدارة الشيء: تعاطاه، وأداره عليه: حاول إلزامه إياه. **الإدارة:** الاسم والمصدر من أدار. المدير: من يتولى النظر في الشيء/ من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد. الدّاري: الملاح الذي يتولى الشّراع²³.

3-2 اصطلاحاً: "مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تُسند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية"²⁴. والإدارة هي "تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين، وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية"²⁵.

وعرّفها (تايلور، **Frederick Winslow Taylor**) * الإدارة بأنّها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".

وهذا التعريف ركّز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثمّ التوجيه والرقابة، كما وضّح التعريف نقطتين هامتين: الأولى أنّ الأعمال تتمّ عبر الآخرين، والثانية أنّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وأقلّ التكاليف.

عرّف (هنري فايول، **Henri Fayol**) * الإدارة بأنّها: "أن تُدير: هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

(23) منجد اللغة والاعلام: مرجع سبق ذكره.

(24) ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص10.

(25) محمد نشوان الأتاسي، الإدارة العامة (الدمارك: الأكاديمية العربية المفتوحة)، ص6، 2015/12/03

http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20100801-2254.html

* فريدريك تايلور (**Fredrick Taylor**) (20مارس 1856 - 21 مارس 1915): مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين. تايلور كان واحدا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وقام (شيلدون، **Oliver Sheldon**)²⁶ بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

وعرّفها (جلوفر، **Glover**) بأنها القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف مُحدّد معروف.

وفي المقابل فقد ركّز أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة، ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرّفها (ليفنجستون، **Livingstone**) بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم.²⁷

وعرّفها (آبلي، **L.A.Appley**) بأنها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما: التخطيط والرقابة. وهناك مَنْ عرّف الإدارة بأنها:

"عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة".

3-3 خلاصة تعريف الإدارة:

ويمكن تعريف الإدارة على أنّها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصة أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

* هنري فايول (**Henri Fayol**): أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين. فرنسي، وولد بإسطنبول عام 1841 ومات بباريس 1925م. عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م.

²⁶ الشبكة العربية للإدارة، نظرية أوليفر شيلدون، 22/01/2016، <http://www.arabmn.com/archives/822>.

²⁷ ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الإدارة، 05/01/2016، <https://ar.wikipedia.org/wiki>

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.
 - **الموارد:** وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.
 - **المنهج:** ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.
 - **البيئة:** لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.
 - ومع شمولية هذا التعريف، وانطباقه على الإدارة في المنظمات العامّة والخاصّة، إلا أنّ هذا التعريف يهتم بالدرجة الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح²⁸.
- 3-4 اجرائياً:** مجموع المستخدمين المكلفين في إطار مؤسسة عمومية أو خاصة (دولة، شركة، جمعية، جماعة محلية، حزب... الخ) بمهام تسيير الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين.

سادساً: الدراسة السابقة:

مما لا شك فيه أن أهمية الدراسات السابقة تتمثل في الاستفادة منها في طرح الفرضيات وبناء الاستمارة أو حتى الجانب النظري، إلا أن موضوع الدراسة لم يتم تناوله بشكل مستفيض من قبل الباحثين، لكن هناك دراسات متواضعة أخذت منحى آخر، كالمناداة بالمساواة المطلقة بين الجنسين أو عمل المرأة. هذا ما دفعنا إلى اختيار هذه الدراسة لقرّبها نوعاً ما من موضوع الدراسة من ناحية الطرح.

1- عرض الدراسة:

كانت الدراسة المعنونة بـ "المرأة وأتماط القيادة الإدارية"، للطالبة ابتهاج أحمد علي وهي عبارة عن مداخلة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة قامت بتنظيمه "المنظمة العربية للتنمية الإدارية". الذي

(28) ماجد محمد الفراء وآخرون، الإدارة: المفاهيم والممارسات (ط1؛ فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2002)، ص ص 11-13.

ناقش موضوع "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي". سوريا. 13-16 أكتوبر 2003.

2- مشكلة البحث:

يمثل البحث محاولة لدراسة أساليب وأنماط القيادة الإدارية للمرأة في التنظيم. فمع التغيرات والتحويلات في التنظيم بصورة خاصة والتحويلات المحلية والإقليمية والدولية بصورة عامة، يبرز هنالك العديد من الشؤون التي تتطلب الدراسة والبحث، لإيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها، ومن أهم الشؤون والتحويلات التنظيمية هو ولوج المرأة لميادين العمل مدفوع الأجر، أي العمل في التنظيمات الربحية والذي يرجع إلى بدايات الثورة الصناعية، ومع بروز ظاهرة الأنوثة في مواقع العمل، وأهمية موضوع ما يطلق عليه بالتنوع تزداد أهمية إجراء الدراسات والبحوث لتحديد معالم وإدراك ووضع مفهوم لأنماط المرأة القيادية. يفحص القسم الأول من هذا البحث أنماط وأساليب القيادة الإدارية تبعاً لما تم مناقشته من قبل النظرية الإدارية. يناقش القسم الثاني النظريات الخاصة بالمرأة في الإدارة متطرقاً إلى معالم وخصائص النمط القيادي للمرأة. يفحص القسم الثالث تصميم البحث وتحليل المعلومات المستقاة. ويشكل القسم الرابع والأخير خلاصة هذا البحث والدراسة في محاولة لتحديد معالم أنماط المرأة القيادية.

3- مفاهيم الدراسة

➤ القيادة:

إن مصطلح "القيادة" حديث نسبياً في اللغة الإنجليزية ويمكن أن يرجع تاريخياً إلى ما يقارب 200 سنة، بالرغم من وجود هذا المصطلح منذ عام 1300 بعد الميلاد.

ففي بداية القرن المنصرم برزت الدراسات لتناول موضوع القيادة في التنظيم بالدراسة والتحليل. وذلك للوصول إلى فهم وإدراك الأسلوب القيادي الأمثل لما لهذا من تأثير إيجابي على مستوى ونوعية أداء الموظفين.

يرى كل من (Yukl) و (Tosti and Jackson) صعوبة إيجاد تعريف محدد ودقيق لظاهرة القيادة. فالقيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة. وقد أوضح (Tosti and Jackson) أن هناك أكثر من 350 تعريف لمصطلح القيادة تم

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تحديدها ودراستها في الـ 75 عام الماضية. وعليه فإنه من الأفضل تحديد مفهوم وظيفي تطبيقي وعملي لفهم مصطلح وظاهرة القيادة.

- * القيادة هي خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدرة على التأثير.
- * تعرف القيادة من خلال علاقات الأشخاص وقدرتها على توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال التزام الأفراد بقرارات القائد ذو السلطة الممنوحة من مصادر القوة التنظيمية والشخصية.
- * تعكس القيادة علاقة هرمية موضحة بعلو مقام ومنزله القائد بالنسبة للأفراد المرؤوسين.
- * القيادة هي عملية الإلهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

4- المنهج البحثي:

نتيجة لعدم وجود دلائل وتفسيرات واضحة ومحددة وتتسم بالاستمرارية عند إعادة إجراء الدراسات والبحوث فيما يختص بظاهرة المرأة والقيادة، كما هو واضحاً أعلاه، ولعدم توافر الدراسات الدقيقة والمنهجية في هذه المنطقة بصورة عامة، يكون هذا البحث دراسة استكشافية.

وعليه فقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب البحث النوعي، مفترضاً بأن الإدراك ووضع تصور لظاهرة ما، القيادة على سبيل المثال، يكون فقط عن طريق جمع المعلومات مباشرة وبطريقة فردية وشخصية من المشاركين، وبالتالي فقد تم اتخاذ أسلوب المقابلات المفتوحة للحصول على آراء ومفاهيم المشاركين في البحث بصورة تكفل الوضوح والبعد الفكري للظاهرة تحت الدراسة.

5- عينة الدراسة:

تم استخدام التقنية البحثية "كرة الثلج" وذلك لاختيار أوائل النساء المشاركات بصورة عشوائية، واللاتي من خلالهن يتم الحصول على أسماء مشاركات أخريات. وهكذا يتم بناء العينة المشاركة. ويتوقف إجراء أية مقابلات إضافية إذا وجد تواتراً وتمثالاً في المعلومات المستقاة.

وتم إجراء مقابلات مع 27 امرأة يشغلن مراكز إدارية عليا، في مؤسسات وأجهزة القطاع الحكومي والخاص كما يوضح الجدول التالي:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الجدول رقم (01) توزيع تعداد النساء بين قطاعات العمل

المشاركات في دراسة المرأة وانماط القيادة	
18	القطاع الحكومي
9	القطاع الخاص
27	المجموع

ويمثل القطاع الحكومي وزارات وأجهزة الدولة، وأما القطاع الخاص فتمثله البنوك وشركات الخدمات.

6- الدراسة الميدانية:

تفاوتت الفترة الزمنية للمقابلات الشخصية مع المشاركات فيما بين

30 دقيقة الى الساعة والنصف، وقد تمحور النقاش حول المواضيع الاساسية التالية:

1-6 مفهوم القيادة والقائد، والفروق بين القائد والمدير.

2-6 خصائص الموقف وتأثيرها على الاسلوب القيادي.

3-6 خصائص المرؤوسين ودورها في اختيار الاسلوب القيادي.

4-6 خصائص القائد ومدى تأثيرها على اسلوب القائد المتبع.

5-6 كيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي.

7- نتائج الدراسة:

تم فحص مساهمة المشاركات في هذه الدراسة البحثية المختصة بكيفية اختلاف المرأة عن الرجل فيما

يختص بالأسلوب القيادي، ومن ثم تبلورت المحاور التالية:

1-7 يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي، لتكامل العقل مع

العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.

2-7 من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك

العقلاني للرجل.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 3-7 لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص بأساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.
- 4-7 الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة. فالمرأة أكثر تنظيماً وترتيباً وصرامة فيما يختص بتحقيق الاهداف.
- 5-7 المرأة أكثر حذراً ولكن جرأة وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.
- 6-7 المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن أن توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.
- 7-7 المرأة أكثر ميلاً الى خلق علاقات انسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائدة احتراماً أكبر من الرجل القائد.
- 8-7 المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغير والتغيير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.
- 9-7 الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال والتي تعد مقبولة. أما بالنسبة للمرأة فتعيرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل. متضمنة بذلك السلوك القيادية .
- 10-7 الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الاسلوب القيادي لا يمكن إيعازه إلى اختلافات فردية ولكن يمكن أن ينسب الى فروق تنظيمية فالمرأة، لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل.

تشير المحاور 1، 2، 4، 5، 6، 7 و 8 إلى ما تم مناقشته من قبل (Marshall) و(Harriman). فيوضح المحورين 1 و 6 استراتيجية ومنظور المرأة الشمولي للشؤون الحياتية. وتعكس المحاور 2، 45، 7 و 8 خصائص وسلوكيات المرأة المتسمة بالمرونة، وذلك لأمر يعتقد بأنها مكتسبة، ولكنها تنصب في تحسين الأسلوب القيادي المتبع للمرأة مقارنة بالرجل. وقد أوضحت غالبية المشاركات عدم وجود فروق بين أسلوب المرأة القيادي عن الرجل (محور 3). وإذا وجدت فهي فروق إيجابية كما وضحت المحاور (2، 4، 5، 7 و 8).

ويعزز ويؤكد (Robbins) بأن أسلوب المرأة القيادي لا يختلف عن الرجل. إلا أن المرأة تتمتع بخصائص ومزايا مكتسبة للتعامل مع المواقف المختلفة، لتحقيق أهداف التنظيم بالصورة المناسبة، وذلك

الفصل الأول: موضوع الدراسة

لكون القيادة بصورة عامه، في ظل ثقافه تتمتع بصفة رجالية، ترغب في إعادة انتاج نفسها أو باستمراره وديمومه نفس خصائصها الحاليه (محور 9).

وقد أفادت أقلية من المشاركات بأن الفروق بين المرأة والرجل تنتج عن مبادئ تنظيمية ذكورية ذات صبغة فوقيه، والتي لا تنسب المرأة اليها (محور 10). وهذا المحور يعكس فرضية (Kanter) والخاصة بكون المرأة تحرم من مصادر القوة والسلطة، وتعين في المناصب التي تعزز أدوارها الاجتماعية.

8- خلاصة الدراسة:

أوضحت المحاور المذكورة أعلاه بخصوص الموضوعات التي تمت دراستها بأن أسلوب المرأة القيادي يعكس، في أغلب الاحيان، فرضيات النظرية الإدارية المتعلقة بالقيادة.

إن مفاهيم وتعريف القيادة وخصائص وسمات القائد، تبعاً لما عبرت عنه المشاركات، كانت مماثله لمثيلاتها في النظرية الإدارية فالقيادة يمكن أن توصف من منظورين، وهما السمات والسلوك. والقائد هو الفرد الذي له القدرة على التأثير على الآخرين من خلال هذين المنظورين.

كما عززت نتائج هذه الدراسة الفرضية المستقاة من المسح لنظريات المرأة والقيادة، بعدم وجود اختلاف بين المرأة والرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي في التنظيم. فقد أوضحت المحاور المتعلقة بخصائص المواقف، المأخوذة من قبل المرأة بعين الاعتبار، بأن أغلبيتها تنتسب إلى نظرية "الأسلوب الهادف".

إلا أن قلة من المحاور ذكرت وبطريقة واضحة بأن المواقف التي يجتم على المرأة أن تتعامل معها قد تكون مختلفة عن المواقف التي يجد الرجل نفسه يواجهها. فخصائص المواقف التي تتعامل معها المرأة تعكس الثقافة الأكبر والأشمل التفضيلية للرجل، وبالرغم من ذلك فإن المرأة تبعاً للمحاور، قد تجاوزت تلك الثقافة التفضيلية للرجل، وقامت بتطوير وتطبيق النمط القيادي الخاص بها حسبما تتطلب الحاجة.

هذه النتيجة والتي جاءت متناغمة مع خصائص المرؤوسين والتي تأخذها المرأة بعين الاعتبار عند اختيار الاسلوب القيادي الأمثل لموقف ما.

فقد عكست أغلبية المحاور المتعلقة بخصائص المرؤوسين أساسيات وفرضيات نظرية تفاوت درجة المساحة الممنوحة للمرؤوسين فيما له علاقة بعملية اتخاذ القرار (5 محاور).

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أحياناً أخرى أكدت مقبولية أسس نظرية الأسلوب الهدف والخاصة بدراسة سمات المرؤوسين فيما يتعلق بالإدراك الذاتي للمعرفة والخبرة. وموضع التحكم في السلوكيات، سواء كان التحكم بدافع داخلي أم بدافع خارجي (4 محاور). إلا أن هناك نسبة قليلة من المحاور والتي أوضحت بأن الإدراك الذاتي للمعرفة هو سمة وصفة ذات علاقة بمجموعة العمل كمرحلة من مراحل الدورة الحياتية لتلك المجموعة أو فريق العمل. وليست صفة ذاتية للفرد. وهناك محور واحد فقط الذي ناقش حاجة المرؤوسين للمساندة والتشجيع لتحقيق أهداف التنظيم²⁹.

9- المناقشة:

بالرغم من هذه الخلاصة فإن هذه الدراسة البحثية توصي بإجراء المزيد من الدراسات التفصيلية بخصوص الفروقات الثقافية بين الرجل والمرأة فيما يتعلق بتمايز الأدوار بينهما والتوزيع غير العادل للعمل فيما بينهما، فإن المسح النظري يوضح بأن هذه النظرية وكأغلب نظريات الإدارة القيادية قد اعتمدت الرجل كمحور للدراسة وليس المرأة. إلا أننا اطلعنا على هذه الدراسة بغية معرفة النتائج التي توصلت إليها الباحثة ومحاولة الانطلاق منها.

²⁹ (ابتهاج أحمد علي، المرأة وأنماط القيادة الإدارية. المنظمة العربية للتنمية الادارية. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة. القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. سوريا. 13-16 أكتوبر 2003).



تمهيد

أولاً: ماهية السلطة

1- مفهوم السلطة

2- أنواع السلطة في المنظمة

ثانياً: السلطة عند ماكس فيبر

1- مفهوم السلطة لدى ماكس فيبر

2- أنواع السلطة لدى ماكس فيبر

خلاصة

الفصل الثاني: ماهية السلطة

تمهيد:

تُعد السلطة ظاهرة اجتماعية اهتم بها الانسان منذ القدم إلى عصرنا الحاضر، لكن هذا الاهتمام يختلف من عصر إلى آخر.

ويمكن تعريف السلطة بصورة عامة بأنها القدرة على ممارسة بعض الوظائف لخدمة نظام اجتماعي ما بالجملة¹.

وهي أيضاً "قدرة وحدة اجتماعية في تنظيم جماعي على ضمان تنفيذ الالتزامات عندما تكون هذه الالتزامات قد اكتسبت صفة الشرعية، لكنها تعبر عن أهداف جمعية بحيث يُعاقب من يمتنع عن القيام بها، وبغض النظر عن الهيئة التي توقع العقاب"².

والسلطة تُعرف ضمن طابع أو مفهوم واحد هو مفهوم التسلط لأشخاص على مجموعة من الأفراد بحُكم أنهم أقوىاء جسدياً أو عقلياً، وقد عرفها كثير من علماء الاجتماع والفلسفة وأيضاً السياسيين واهتموا بها باعتبارها ظاهرة حيوية وهامة تخص حياة كل فرد في المجتمع والقول: إنه يمكن لمجتمع أن ينشأ دون سلطة يعد قولاً غير مقبول.

والسلطة "واقعة اجتماعية وسياسية يصعب تعريفها بسبب صفتها المتعددة، وقد كانت ظاهرة السلطة منذ أقدم العصور حتى الوقت الحاضر موضع عناية واهتمام المفكرين والفلاسفة، ومع ذلك فلا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الجميع"³.

لقد بدأ الاهتمام بالسلطة بشكل واضح منذ أكثر من نصف قرن تقريباً، وكانت تعرف باسم "الضبط الاجتماعي" فيرى (دور كايم Durkheim)*، أن السلطة تُعد ضرورية ولا بد منها لتحقيق التوازن والاستقرار داخل البناء الاجتماعي، فهي جزء لا يتجزأ من أي تنظيم اجتماعي. ويعتبر أن النظام هو السلطة في ممارستها، ذلك أن السلطة تلازم البناء الاجتماعي ولا تنفصل عنه⁴. ولأن السلطة كانت مُقدسة حتى لدى المجتمعات البدائية من خلال تقديسها للطوتم في أستراليا وهذه القدسية تجعل أفراد العشيرة يقبلون بسلطة المقدس أو الطوتم من خلال حياة دائمة، خوفاً من العدم.

1) صادق الأسود، علم الاجتماع السياسي: أسسه وأبعاده (العراق: مكتبة بغداد، 1973)، ص 93.

2) المرجع نفسه، ص 94.

3) المرجع نفسه، ص 85.

* إميل، دوركايم (1858-1917)، سوسيولوجي وضعي فرنسي، زعيم المدرسة السوسيولوجية الفرنسية.

4) ابراهيم أبو الغاز، علم الاجتماع السياسي (ط1؛ القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1979)، ص 54.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

والسلطة ظاهرة طبيعية في كل المجتمعات سواء أكانت بدائية أو حضارية. وفكرة العيش دون سلطة هي في الحقيقة فكرة طابوية «خيالية». كما أن السلطة هي أكثر قدماً من ظاهرة الدولة، والسيطرة الطبيعية لبعض الأفراد على بعضهم الآخر هي أساس التنظيمات والعلاقات الانسانية والتطور البشري، وأيضاً، ليست السلطة مفهوماً – دلاليّاً جزئياً، إنما السلطة حالة شمولية-كلية. بصفة أكثر دقة، السلطة لبنة حاملة لجميع العلاقات الانسانية الممكنة سواء في مستوى الفرد مع ذاته، أو في مستوى الجماعات والمجتمعات، أو في مستوى طرائق التعبير⁵. وكلما ازداد وعي الانسان شعر بوجود السلطة في كل فئة اجتماعية، متطورة أو بدائية، فهناك سلطة العائلة، وهناك سلطة في المدرسة وبالتالي الخضوع إلى الأوامر والتعليمات.

وقد شغلت فكرة السلطة الفلاسفة الكبار أمثال (سقراط) و(أفلاطون) و(لوك) و(هوبز) وغيرهم، كما شغل الموضوع علماء الاجتماع في القرن العشرين وأبرزهم (ماكس فيبر Max Weber)*.

والسلطة في علاقاتها بالإنسان لا تعتبر دعامة للحياة الأخلاقية فحسب، بل تعتبر الحياة الاجتماعية ذاتها، إذ تقوم بوظيفة رئيسية في تكوين السلوك والشخصية بصفة عامة⁶.

وعموماً هناك خلاف بين العلماء حول تحديد معنى السلطة، فمنهم من قال إنها (القوة) Power، أو قوة إرغام Force، ومنهم من قال إن أساس السلطة هو (العقل) Reason، وكذلك قيل أن السلطة هي التنسيق الضروري بين الحاكم والمحكومين.

(5) محمد الزايد، «الفلسفة وماهية السلطة»، مجلة الفكر العربي، عدد 33-34، ص 11.

* ماكس فيبر Max Weber : عالم اجتماع ألماني، عاش خلال الفترة (1864-1920)، والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة. وقد انبثق من تحليله مفهوم "البيروقراطية" (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة.

(6) ابراهيم أبو الغاز، المرجع السابق، ص 54-55.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

أولاً: ماهية السلطة.

1- مفهوم السلطة.

1-1 السلطة لغتياً.

السلطة لغتياً: هي التسلط، والسيطرة. والتسلط: هو الحق في توجيه الآخرين أو أن تأمرهم بالاستماع إليك وطاعتك والسلطة تتطلب قوة، غير أن القوة بلا سلطة ظلم واستبداد وهكذا فإن السلطة تعني الحق⁷.

1-2 السلطة اصطلاحاً.

السلطة في واقع الأمر مفهوم معياري. ذلك لأن السلطة "تحدد وضع من يحق له الطلب من الآخرين الامتثال إلى توجيهاته. وسواء كان وضع من يحق له الطلب جماعة أو فرداً فإن هذا الوضع يتم في علاقة اجتماعية معينة"⁸.

السلطة Autorité: تعرف السلطة على أنها «القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها»⁹.

"السلطة هي إصدار الفرد لقرارات توجيه أعمال وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدره شخص من القرارات ويقوم بنقلها، متوقعاً أن هذه القرارات والأوامر سوف تحظى بالقبول من الشخص الآخر، وبالطبع فإن الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر ويحدد سلوكه وفقاً لها"¹⁰.

"السلطة هي الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم، لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها"¹¹.

7) Dictionnaire Hachette, (Edition Hachette 1991), p 121.

8) السيد علي شتا، الظاهرية العربية والعلوم الاجتماعية (مصر: المكتبة المصرية للطبع والنشر والتوزيع، 2004)، ج2، ص291.

9) قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ (الاسكندرية: مطابع رويال، 1997)، ص 174.

10) Bernoux . P et al, Les nouvelles approches Sociologique des organisation, (paris : Ed seuil, 1996), p 50.

11) محمد بهجت، وجاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003)، ص225.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

ويشير (موريس بلوخ **M. Bloch**) إلى أن العنصر المهم في علاقات السلطة داخل المجتمعات التقليدية ربما يكون قائماً على المستوى اللغوي، على اعتبار أن ما يجد من قدرة الفاعلين الاجتماعيين على طرح تفسيرات ونتائج مبتكرة أو بديلة في المواقف الاجتماعية هو التزامهم بأشكال نمطية أو شعائرية من التبادل¹².

وقد تعرض الدكتور (محمد فؤاد مهنا) لتعريف فكرة السلطة تعريفاً وظيفياً وغائياً فيقرر تبعاً لذلك ما يلي:

"... ذلك لأن وظيفة الرئاسة الإدارية هي مباشرة الإدارة الفعلية (التنفيذية) وتسيير حركة العمل في الجهاز الإداري. وأهم ما يشمله ذلك إصدار الأوامر والنواهي والرقابة المباشرة لتسيير واتخاذ الإجراءات لمحاسبة العاملين عن أخطائهم أو إهمالهم. ولا يمكن أن تقوم الرئاسة الإدارية بهذه الأعمال على الوجه المطلوب إلا إذا توفرت لديها الخبرة الإدارية والحزم وسرعة البت فيما يعرض من شؤون إدارية وتنفيذية. كما أن توفير الإدارة بتنظيم سير العمل في المشروع بطريقة تكفل تحقيق وفرة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وضمان خضوع العاملين لأوامر وتعليمات الرئاسة ومواظبتهم على العمل بانتظام وإطراد".

كما حاول كل من (جان ماري أوبي، **Jean Marie Auby**)، (وروبرت أدره، **Robert Ader**)، أن يحدد مفهوم فكرة السلطة الرئاسية على النحو التالي: "... في ظل مفهوم فكرة السلطة الرئاسية يخضع الموظفون لسلطة الرؤساء الذين يستلزم طاعتهم طاعة مطلقة من قبل الرؤوسين. وهؤلاء الرؤساء هم الذين يوجهون ويقودون الموظفين أثناء ممارستهم لخدماتهم الوظيفية الإدارية، ويتخذون القرارات المتعلقة بأوضاعهم ومراكزهم المهنية، وهم يملكون في هذا المجال سلطة تقديرية واسعة جداً، والموظفون لا يشاركون بأي صورة في سلطة تسييرهم وتوجيههم هذه، ولا يملكون إلا مكنة مواجهة الأعمال والإجراءات غير الشرعية التي تمارس في مواجهتهم من قبل رؤسائهم الإداريين، وذلك بواسطة احتمال من الطعون الإدارية والقضائية ضد هذه الإجراءات غير المشروعة"¹³.

12) شارلوت سيمور سميث، موسوعة علم الانسان: المفاهيم والمصطلحات الأنتروبولوجية، تر: وإشراف محمد الجوهري وآخرون (ط2)؛ مصر: المركز القومي للترجمة، 2009، ص 333.

13) عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984)، ص 219.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

كما يعد (**M. Crosier** ميشيل كروزيه) من أهم المهتمين بنظرية السلطة، بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية داخل النسق الاجتماعي وقد استطاع كروزيه أن يحلل علاقات السلطة على أساس استراتيجيات الأفراد والمجموعات داخل بحثين:

الأول: يتمثل في دراسته لوكالة المحاسبة مدنية باريس. أما **الثاني:** فيتمثل في دراسته لثلاثة مصانع مختلفة، وقد توصل كروزيه إلى أن مصدر السلطة يعود إلى احتكار المناصب بالدرجة الأولى، وإلى المناصب العليا في التنظيم الهرمي، كما استنتج كروزيه في نهاية دراساته بأن السلطة تنبني على أساس مقدار الفاعل على التحكم في مناطق الشك، أي المناطق الغير محددة في الإطار الرسمي داخل النسق.

والملاحظ أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها، ويبدأ الفاعل حسب كروزيه ببناء استراتيجية على الرهانات، القابلة للتحويل وفق المعنى الذي يُعطيه لها، وعلى حسب طريقة أو قواعد اللعب القابلة للتغيير، والمستعملة لإبقاء السيطرة على هذه الرهانات.¹⁴

كما يقول (ميشيل فوكو، **Michel Foucault**) في كتابه (المراقبة والمعاقبة 1990) أن الانضباط هو تكريس الجسد ليكون هدفاً للسلطة من خلال منظومة من الأنظمة العسكرية والمدرسية والصحية والأمنية الهادفة لإيجاد جسد خاضع نافع مروض مطوع، ويكون نموذجاً مختزلاً عن السلطة في كل مجتمع وذلك من خلال أوامر ونواه في كافة أنواع المؤسسات الدينية والمدنية والاقتصادية والعسكرية، فلانضباط يخضع الجسد وينمطه ويفرض عليه الالتزام الدائم والثابت بعمليات النشاط، أكثر من الاهتمام بنتيجته، إنه يختلف عن العبودية في أنه لا يقوم على تملك الأجساد وبالتالي فهو أقل عنفاً وأكثر أناقة ومنفعة في آن، ومن هنا يأتي مفهوم السلطة الانضباطية.¹⁵

ويطرح فوكو خمسة افتراضات في تحليله للسلطة هي: أن السلطة ليست شيئاً يُكتسب، ينتزع، أو يقسم، أو يحتفظ به أو يُفقد، وتمارس انطلاقاً من كل إحدائية في فضاء لامتناهي، وفي لعبة علاقات غير متكافئة بل متحركة، وثانياً، أن السلطة ليست منعزلة عن السياقات المختلفة بل هي نتائجه المباشرة وشروطها الأساسية في آن واحد، وثالثاً، أن السلطة تأتي من تحت، ورابعاً، أنه وإن كانت السلطة غير

14) فيليب كaban، وجون فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع: من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، تر: الياس حسن (ط1؛ دمشق: دار الفردق، 2010)، ص ص 231-238.

15) محمد محمود، الذات والسلطة: النوع الاجتماعي والتفاوض في المؤسسة (ط1؛ الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. 2010)، ص31.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

متحكم بها من قبل شخص أو مؤسسة بذاتها إلا أنها ليست عشوائية، خامساً وأخيراً، أنه حيثما توجد سلطة توجد مقاومة... ويطرح، أن السلطة ليست شيئاً يملك بل ممارسة يومية، إنها اللعبة التي تنظم وتقلب موازين القوى، انسجاماً أو تناقضاً أو اقضاءً، وهي الاستراتيجية والفضاء التي تعمل عبره موازين القوى، إنها صفة للوضع الاستراتيجي في مجتمع محدد.

فليست ثمة نقطة مركزية تتموضع فيها السلطة فهي موجودة في كل مكان، لأنها تنتج ذاتها في كل لحظة، وفي كل نقطة، وفي كل علاقة، إنها ليست مؤسسات أو أجهزة، وليست أنظمة أو أنماط تُخضع الأفراد، كالمال أو القوة الجسدية، فالدولة أو القانون أو أشكال الهيمنة هي آثار ونتائج للسلطة.



الشكل (02) تحليل فوكو للسلطة.

مصدر البيانات: ميشال فوكو،

مرجع سابق، ص 65.

الشكل: إعداد الباحثة.

ويبرز فوكو في كتابه "المراقبة والمعاقبة" مفهوم السلطة الانضباطية وهو مفهوم وثيق الصلة بطروحاته حول الجسد كموضوع وهدف للسلطة، إن السلطة الانضباطية تقوم على ثلاثة مفاهيم، أو بالأحرى ثلاثة استراتيجيات هي الرقابة التراتبية، العقوبة الضابطة، والفحص، يعبر فوكو عن مضامين هذه المفاهيم بالشكل التالي:

الرقابة التراتبية: هي وجود جو من الرقابة في المبيان - البيئة المحيطة - يقوم على مراقبة الكل للكل، بحيث تكون الرقابة ليست منحصرة بمن في أعلى الهرم أي أن الرقابة لا تكون موجهة فقط من الأعلى للأسفل، أي الرئيس يراقب المرؤوسين بل تكون الرقابة موجودة داخل الأفراد وفي العلاقات بين الأفراد وفي بيئة المبيان عموماً، بمعنى آخر الجميع يراقب الجميع من أجل تطبيق القوانين سابقة الذكر، يقول

الفصل الثاني: ماهية السلطة

فوكو*: الرقابة لا تركز على أفراد بل عملية، شبكة من العلاقات من أعلى إلى أسفل ولكن أيضاً، وإلى نقطة معينة من أسفل إلى أعلى وجانبياً، فالمرقبون هم مراقبون باستمرار، وإذا صح أن تنظيمها الهرمي يعطيها (رئيساً) فإن الجهاز كله هو الذي ينتج (السلطة)، السلطة الانضباطية غير سرية على الإطلاق لأنها دائماً وفي كل مكان بحالة يقظة وتراقب بدون توقف أولئك المكلفين بالمراقبة، وهي سرية لأنها تعمل في صمت.

العقوبة الضابطة: أي وجود منظومة عقوبات وقوانين تهدف أساساً للسيطرة على الأفراد وتشيئهم وجعلهم يتصرفون بشكل آلي وليس لتحقيق أكبر نفع مادي، يقول فوكو: يوجد في كل الأنظمة الانضباطية نوع من الامتياز القضائي، لها قوانينها الذاتية وطرق في التحريم والعقاب والمحكمة، في الجهاز الانضباطي.

الفحص: وهي النتيجة التي تتفاعل فيها العقوبة الضابطة والرقابة التراتبية أي أن الأفراد يصبحون منقادين ذاتياً، أشياء، لا يحتاجون لرقابة أو عقاب كي يمارسوا التشيئ على أنفسهم والآخرين، هناك مجال لممارسة الاخضاع للذات والآخرين دون الحاجة للارتباط المباشر بالعقوبة والرقابة، بحيث يمارس الأفراد الخضوع والإخضاع ذاتياً ودون إجبار فوقي، يقول **فوكو**: الفحص، إنه التقنية التي بها تستطيع السلطة بدلا من أن تُظهر دلالات قوتها، وبدل من أن تفرض سيماتها على الأفراد الخاضعين لها، فإنها تشيئ لأنهم لا يتلقون مباشرة صورة السلطة العليا بل ينشرون مفاعيلها وكأنها محفورة فوق أجسامهم، بشكل مقروء وسهل.¹⁶

أما (زميل، **Georg Simmel**) فأراهه لا تتفق مع الرأي القائل بأن الظواهر الانسانية الاجتماعية هي فريدة ولهذا يجب ولا يجوز تعميمها. وضع زميل النبرة على التفاعل الاجتماعي، ودعا إلى النظر للمجتمع وظواهره كشبكة تفاعل اجتماعي وليس كظواهر فريدة. ففي تحليله للقوة في المجتمع، قدم زميل حججاً توضح أن صاحب السلطة (القوة) لا يستطيع أن يمارس سلطته دون تعاون وطاعة

* ميشال فوكو (1926 - 1984) فيلسوف فرنسي، يعتبر من أهم فلاسفة النصف الأخير من القرن العشرين، تأثر بالبنويين ودرس وحلل تاريخ الجنون في كتابه "تاريخ الجنون"، وعالج مواضيع مثل الإجرام والعقوبات والممارسات الاجتماعية في السجن. ابتكر مصطلح "أركيولوجية المعرفة". أُنخ للجنس أيضاً من "حب الغلمان عند اليونان" وصولاً إلى معالجاته الجدلية المعاصرة كما في "تاريخ الجنسية".

16) محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 37-39.

* جورج زميل **Georg Simmel** (1858-1918): فيلسوف وعالم اجتماع ألماني، ومؤسس علم الاجتماع الشكلي (المدرسة الشكلية في علم الاجتماع)، كما لقب بالأب المجهول للمدرسة التفاعلية.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

وإذعان من تمارس عليهم أي المحكومين أو المرؤوسين. والسلطة في نظره هي "شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي". واقترح منهجا لتحليل التفاعل البشري يأخذ بعين الاعتبار شكل العلاقة والتفاعل الاجتماعي: الأخذ والعطاء، وسر تفاعل، احتكاك الأفراد، تبادل المنافع والمصالح، والشكل هو (التعاون، التنافس، التناقض والصراع)، والمضمون هو المؤسسات: العائلة والسياسة¹⁷.

ويتناول (دوركايم) السلطة بشكل متكرر في جميع أعماله، فباستثناء المجتمع فإن السلطة هي الموضوع السائد في الفلسفة وعلم الاجتماع عنده. كما يضيف قائلا: "السلطة هي النظام الاجتماعي الوحيد الذي استطاع أن يجتاز عاصفة التاريخ الحديث"¹⁸ ولذلك نراه يتخذ من القانون في أول الأمر على أنه المعيار الحقيقي للتضامن الاجتماعي، وكونه تخلى فيما بعد عن هذا التأكيد، فإن ذلك لا يقلل بحال من إصراره على القول بأن "المجتمع الحق، والأخلاق الحق، لا توجدان إلا إذا اتضحت السلطة في سلوك الفرد وعقله"¹⁹. ويمكن الاستدلال على ذلك من ربطه بين السلطة والنظام، إذ أنه يرى أن النظام يؤدي إلى تحقيقها، فالنظام هو السلطة العامة، والمجتمع عند دوركايم كما حدثنا في تقسيم العمل. وفي القواعد لا يتضح إلا في الأشكال المتنوعة للضوابط التي يفرضها وينظم بها حياة الفرد. فالسلطة والنظام يشكلان سداة الشخصية- عند دوركايم- ودون السلطة لا يستطيع الإنسان أن يحس الواجب، أو الحرية الحقيقية ويعالج دوركايم في الصفحات الأخيرة من كتابه "الانتحار" مشكلة السلطة والقوة ويعطينا مدخلا نظرياً لدراستها، وقد قدر لهذا المدخل أن يكون له تأثير في عدد من المؤرخين وفقهاء القانون، وعلماء الإثنولوجيا، الذين وجدوا في التقسيم الثنائي للسلطة الاجتماعية والقوة السياسية منظوراً ذا نفع كبير في دراساتهم للثقافات والفترات التاريخية²⁰.

17) لبصر عبد المجيد. موسوعة علم الاجتماع (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010)، ص242.

18) هشام محمود الأقدحي، علم اجتماع السلطة (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2010) ص 151.

19) جينيفر م. ليمان، تفكيك دوركايم. نقد ما بعد بعد بنوي. تر: محمود أحمد عبد الله، ط1 (القاهرة: المركز القومي للترجمة، 2013) ص56.

20) إسماعيل علي سعد، نظرية القوة: مقدمة في علم الاجتماع السياسي، تقديم: محمد عاطف غيث (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2012)، ص60.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

ويمكن الإشارة إلى أبسط وصف للسلطة كما يأتي: "هناك علاقات غير متساوية في المجتمع، فهناك الحكام والقابضون على السلطة وهناك المحكومين كما هناك الإدارة الهرمية التي من ضمنها يسيطر الحكام على المحكومين"²¹.

1-3 السلطة والقوة.

القوة Puissance/Power: مصطلح ومفهوم في علم السياسة والاجتماع، والقوة في هذا السياق هي قدرة صاحبها على دفع أو إجبار الآخرين على طاعة أوامره وجعلهم، مهما كانت العوامل أو الأسباب، يُدعون لإرادته ومشيعته. هذه القوة هي نوع من السلطة، وهذا النوع من السلطة مصدره قوة قاهرة أو طاغية كما الحال في بعض الصفقات الاقتصادية (بين طرفين أحدهما ليس له الخيار في قبول شروط الآخر)²². يعرف ماكس فيبر القوة بأنها سعى ومحاولة القوي فرض إرادته على الغير، ويتوقف حظ نجاحها في العثور على من يقبل الانقياد والإذعان، ولكن تستطيع هذه القوة فرض سيطرتها وهيمنتها على الجميع أي المجتمع بأكمله، والاقتصاد هو شكل من أشكال القوة. ويفرق فيبر بين القوة وما يسميه الهيمنة **Domination** وهي السلطة السياسية الشرعية أو الهيمنة الشرعية كما يسميها. وتشمل القوة عند فيبر، الوسائل والعوامل التي تمكن صاحبها في فرض إرادته في ظرف معين أو حالة معينة. ومصطلح القوة، بهذا المعنى مائع ولا يصلح كموضوع للدراسة²³.

فالسلطة تتميز عن القوة بأنها تمثل تفويض المجتمع لحق ضبط أفعال الآخرين أو قراراتهم في مواقف اجتماعية محددة، ولهذا فالسلطة في جوهرها ظاهرة جمعية تعهد بها الجماعة إلى الفرد، رغم أنها تُعرف على مستوى الإيديولوجيات والفلسفات السياسية بوصفها راجعة في الأصل إلى عوامل من خارج الإطار الاجتماعي، ومن ثم فهي إما أن تكون طبيعية في منشئها أو إلهية²⁴.

وعموماً يمكن أن نقول من جهتنا بأن السلطة هي الحق في التصرف، أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم، ومن هنا يتضح أن هناك ثلاثة مقومات أساسية للسلطة وهي الحق، التصرف، القوة.

(21) أحمد الخشاب، التفكير الاجتماعي: دراسة تكاملية للنظرية الاجتماعية (لبنان: دار النهضة العربية، 1981)، ص 555.

(22) لبر عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 357.

(23) المرجع نفسه، ص 357.

(24) Lafaye. C, La sociologie des Organisations, (Paris Ed Nathan, 1996), p43

الفصل الثاني: ماهية السلطة

1-4 السلطة في المنظمة:

علاقات الفرد بالمنظمة لا يمكن فهمها وتفسيرها إلا بأخذ الفرد ضمن الوضعية التنظيمية، التي هو فيها وفي علاقاته التفاعلية مع الآخرين، لأن كل منظمة مهما كانت طبيعتها اقتصادية، اجتماعية، تربوية،... الخ فهي تشكل إطار لقاء لمجموعة من الأفراد وهذا لا يمكن إلا وفق تفاعلية، فهؤلاء الأفراد من خلال المنظمة وبما توفره لهم من فرص يصبح لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها عكس النظرية التقنية الاجتماعية لـ (إليون جاك، Elliot Jacques) و(جون وود، John Wood) ولا يمكن أن تتحقق لهم بصورة مطلقة بل تحت ضغط "علاقات السلطة Les Relations de Pouvoir وفي ظروف تنظيمية معينة هذا ما يضطر الفاعل (فرد أو جماعة) أن يبني استراتيجيته ويعمل على تنفيذها وتصبح هي المعيار الذي يتحكم في سلوكياته وفي علاقاته بالمنظمة وبذلك يصبح الموجه والمحدد للسلوك ليس للحاجة وإنما هذه الاستراتيجية التي يطلق عليها "بمنطق الفاعل".

1-5 تفويض السلطة والصلاحيات.

يُعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي. وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها. **أنواع السلطة في المنظمة.**

2-1 السلطة التنفيذية.

تشير السلطة التنفيذية إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه في المنظمة، فمدير وحدة المشتريات مثلاً يملك قوى وسلطة شرعية مُعطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يوجه ويصدر

الفصل الثاني: ماهية السلطة

الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته، ومدير التسويق بنفس المنظمة يمتلك سلطة إصدار الأوامر وتوجيه كافة المرؤوسين الذين يعملون في الوحدة المسؤولة عن أداء النشاط التسويقي بالمنظمة²⁵.

فالسلطة التنفيذية هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على المرؤوسين المباشرين، وأصحاب هذه السلطة هم الذين لديهم الحق في التوجيه، والرقابة على أعمال مرؤوسيه، وتسمى هذه السلطة كذلك عند بعض الإداريين بالسلطة الإدارية، وبموجب السلطة التنفيذية يتم تأسيس وتصميم الوظائف التنفيذية Line Fonction في المنظمة، وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة، أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة. والذي أوجدت من أجله في المجتمع، ومن أمثلة تلك الوظائف وظائف الإنتاج السلعي، أو الخدمي، أو وظائف البيع والتسويق في منظمات الأعمال²⁶.

وبصورة عامة فإن أساس السلطة التنفيذية يكون في يد مجلس الإدارة في المنظمة. ونظراً لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل، وهكذا فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء والرؤساء مهما اختلفت أعمالهم²⁷.

2-2 السلطة الاستشارية.

إن السلطة الاستشارية تتمثل أساساً في تقديم النصيحة، بمعنى آخر فإن الاستشاري هو أحد أعضاء الفريق الإداري، ويمتلك الحق في توجيه النصيحة والتوصيات إلى المديرين التنفيذيين²⁸.

فأصحاب هذه السلطة (السلطة الاستشارية)، يمكنهم القيام بتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية فهم لا يمتلكون السلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة، فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم، وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية، والمحاسبية، أو التنبؤ، ومتابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية، ويمكن القول بأن مديري الوحدات القانونية، والمحاسبية، ونظم المعلومات، والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى في المنظمة. وينبغي ملاحظة أن

25) جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل لاتخاذ القرارات وبناء المهارات (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 207.

26) قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

27) المرجع نفسه، ص 197.

28) علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال (الاسكندرية: الدار الجامعة، 2003)، ص 296.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

كل مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بالنسبة لوحداتهم التي يتولون رئاستها، غير أنهم يُقدمون النصح والإرشاد للإدارات الأخرى²⁹.

2-3 السلطة الوظيفية.

تعرف بأنها «الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة، أو طرق عمل، أو سياسات مُتعلقة بأوجه نشاط، يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته»³⁰.

فإن كان مبدأ توحيد مصدر الأمر أن يُتبع وبدون أي استثناءات فإنه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه من اختصاص الرؤساء الإداريين الآخرين، ولكن هناك أسباب مُتعددة منها النقص في المعرفة والخبرة في نواحي متخصصة، وعدم القدرة على الإشراف على عمليات معينة، وخطر التفسيرات المختلفة لسياسات وطرق العمل، مما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الإداريين في بعض الأحيان من القيام بأعمال معينة.

2-4 السلطة الرئاسية.

هي الطاقة والقدرة التنظيمية الرسمية المتولدة والناجمة عن استعمال حق ومكنة تحريك امتيازات وسلطات السلطة العامة ومنها حق استعمال القوة الأمر والنهي من طرف السلطات الإدارية الرئاسية المختصة وواجب الخضوع والطاعة من قبل العاملين العاملين المرؤوسين، طبقاً لمبادئ وقواعد القانون واللوائح والقرارات الإدارية ووفقاً للمبادئ والأحكام العلمية والفنية، والعملية اللازمة للمقتضيات، ولوازم حسن سير الوظيفة الإدارية بانتظام وإطراد من أجل تحقيق المصلحة العامة في مفهوم الوظيفة الإدارية³¹.

29) جلال ابراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص ص 208-209.

30) صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤوليات الاجتماعية (الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 1999)، ص 625.

31) عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 218-219.

ثانياً: السلطة لدى ماكس فيبر.

1- مفهوم السلطة "ماكس فيبر".

يعرف ماكس فيبر السلطة أو السيادة: "بأنها نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة أو إئتمار عند أشخاص مُعينين"³².

وعرفها كذلك "أنها ضرورة إلزامية في التنسيق بين فئتين، بمعنى أن هناك مصدراً مُعيناً يعطي أوامر مُحددة تُفرض على مجموعة معينة من الأشخاص طاعتها"³³.

وعموماً، فقد ظهرت تحليلات فيبر للسلطة كأى ظاهرة اجتماعية نابغة من بناءات اجتماعية، اقتصادية، دينية، ومن خلال ربطها بالسياق المجتمعي الأكبر. ولم تستجب تحليلاته بشكل واسع بقدر ما كانت مركزة على توضيح العلاقة بين القوة والسلطة³⁴.

ويرى (ماكس فيبر، **Max Weber**) أن الإرغام هو الذي تتميز به السلطة، وهناك بعض من المفكرين المسلمين من يؤكد هذه المسألة إذ يرون أن السلطة العادلة هي السلطة الرادعة للمجتمع، ونجد هذا أيضاً عند بعض المفكرين الغربيين أمثال (هوبز، **Thomas Hobbes**)، وهيغل *، فالدولة أو السلطة عندهم ما هي إلا غاية وهي التي تكون نهاية المطاف³⁵. وإن فكرة الإرغام تتم عن طريق النظام البيروقراطي للمجتمع، والذي عن طريق البيروقراطية يفرض السلطة في المجتمع المعاصر.

32) عبد الله عبد الرحمن، تطور الفكر الاجتماعي (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002)، ص 378.

33) فريدة أبو عز الدين، « ما هي السلطة»، مجلة الفكر العربي، العدد 33-34، ص 32.

34) حنان علي عوض، « السلطة عند ماكس فيبر»، مجلة الأستاذ، العدد 206، م 1 (2013)، ص 268-269.

* جورج فيلهلم فريدريش هيغل (بالألمانية: Georg Wilhelm Friedrich Hegel) (ولد 27 أغسطس 1770 - 14 نوفمبر 1831) فيلسوف ألماني ولد في شتوتغارت، فورتمبيرغ، في المنطقة الجنوبية الغربية من ألمانيا. يعتبر هيغل أحد أهم الفلاسفة الألمان حيث يعتبر أهم مؤسسي حركة الفلسفة المثالية الألمانية في أوائل القرن التاسع عشر الميلادي.

35) رضوان السيد، « المجتمع والسلطة: إشكالية الاستمرار والوحدة»، مجلة الفكر العربي، العدد 33-34، ص 5.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

2- السلطة البيروقراطية*:

يقصد ماكس فيبر بالسلطة البيروقراطية سيطرة الإدارة والتي تُؤلف مجال الحكومة أو الخدمات العامة. وتشمل الأعمال الأهلية، والتجارية والصناعية... فالبيروقراطية هي السلطة التي تُشكل أسس الإدارة الصناعية أو التجارية³⁶.

كما وجه فيبر الانتباه إلى الخطر المائل في خضوع الجهاز الإداري البيروقراطية العقلاني - بسبب عقلانيته - للسلطة المتفوقة اللاعقلانية³⁷.

لقد غدت ظاهرة البيروقراطية مُفرطة في حجمها وفي ميدان اختصاصاتها في المجتمعات الصناعية، وكرد فعل لها برزت ظاهرة شُخصنة السُلطة عند تولي المسؤولية شخصيات فذة لها من البصيرة ويُعد النظر ما يجعلها تتجاوز الإجراءات البيروقراطية المقتنة³⁸.

والبيروقراطية الناضجة تنمو وتتقدم بصورة واضحة في المجتمعات الأكثر نمواً، كالمجتمعات الأوروبية الحديثة سواء كان ذلك في إدارة الدولة، أم في القطاع الخاص، وهذه البيروقراطية موجودة في الدول الرأسمالية على وجه الخصوص. إنها الشكل العقلاني السابق للسيطرة وذلك بفضل قوتها المحكمة وثباتها، وتشدها، ونظامها، فالسلطة البيروقراطية لها قدرة صارمة وحاسمة للتنظيم الإداري وللموظفين بصورة عامة³⁹.

ويرى فيبر أيضاً أن البيروقراطية هي التدرّجية التي تحل محل السُلطان الملهم أو السُلطان التقليدي، وذلك عندما يصبح الاقتصاد أو الحكومة أو التربية والتعليم أو العسكرية، أو أية مؤسسة في المجتمع ذات بُنية⁴⁰.

* البيروقراطية: تعني المكتبية، أو تركيز السلطة في أيدي جماعات من الموظفين الإداريين وسيطرته على نظام العمل، وهؤلاء الموظفين والإداريون موجودون من قدم الزمان. وعبر كل الحضارات، والآن هم الطبقة الوسطى في المجتمع، وكلما كبرت الدولة زاد الاعتماد عليهم لإنجاز الأعمال.
36) أحمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 563.

37) هربرت ماركيزوز، فلسفة النفي، تر: مجاهد عبد المنعم مجاهد (ط1؛ لبنان: منشورات دار الالباب، 1971)، ص 231.

38) صادق الأسود، مرجع سبق ذكره، ص 93.

39) هربرت ماركيزوز، مرجع سبق ذكره، ص 227.

40) صادق الأسود، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

ويعتقد فيبر أن السلطة البيروقراطية بهذه الصورة تختلف عما كان مُتبعاً في الامبراطوريات القديمة الشرقية، والجرمانية (الألمانية)، وغيرهما، فقد كان الحاكم أو الامبراطور هو الذي يدير شؤون الدولة بواسطة أعوانه المخلصين وأن يحدد لهم واجباتهم⁴¹.

2- أنواع السلطة لدى ماكس فيبر:

يرى ماكس فيبر أن السلطة ضرورة أساسية إلزامية بين طرفين، أي أن هناك مصدراً يُعطي أوامر تُفرض على مجموعة مُعينة من الناس ويجب طاعتها. ولا بد أن يكون تناسق بين الأوامر والطاعة، بمعنى أن الفرد يخضع برغبته وإرادته إلى حد أدنى من الأوامر الصادرة عن سلطة مُعينة. "فلا توجد أي تنظيمات اجتماعية لم تستخدم القوة أو تمارس السلطة، بل تُعتبر القوة والسلطة من أهم مظاهر وجود الدولة، وإن كانت تختلف طبيعة ممارسة القوة بين التنظيمات القديمة والحديثة لاختلاف طبيعة التيارات اجتماعياً واقتصادياً، كما تختلف أيضاً شرعية الاعتقاد. وللسلطة وسائلها المختلفة".

3-1 السلطة العقلانية - القانونية.

في البداية يُمكن القول أن ماكس فيبر يعرف العقلانية على أنها «مفهوم تاريخي يتضمن عالماً كاملاً من التناقضات، وعلينا أن نبحث عن الروح التي ولد منها هذا الشكل الملموس من الفكر ومن الحياة العقلانية»⁴².

والسلطة العقلانية تستمد شرعيتها من القانون، والطاعة، والخضوع هنا للقانون، وفي الديمقراطية الحديثة نستطيع أن نقول إن الذين يمارسون السلطة يمارسونها وفقاً للدستور. والشخص الذي يأتي إلى السلطة استناداً إلى قواعد معينة هو الذي يمتلك الشرعية في الحكم، وهذه القواعد هي: -نصوص دستور- إذن هذه السلطة "تقوم على الاعتقاد العقلاني الرشيد والعلم والتخصص، وتُمارس السلطة وفقاً لمجموعة من القواعد والقوانين المعيارية المحدودة"⁴³.

(41) أحمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 562-563.

(42) صادق الأسود، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(43) المرجع نفسه، ص 96.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

يرى فيبر أن المجتمع الغربي يتصف بهذه السلطة، والحاكم هنا له السلطة الشرعية في إعطاء الأوامر، والشخص الذي يستلم السلطة استناداً إلى هذه القواعد يمارس سلطته اعتماداً على هذه القواعد غير الشخصية. ولذلك فإن سلطته تكون محدودة ترسّمه هذه القواعد من حدود وقيود مُلزمة.

كما يرى أن تجريد السلطة من طابعها الشخصي هو الذي نقل أوروبا من مرحلة النظام الاقطاعي إلى مرحلة الدولة - الأمة - بشكلها الديمقراطي بعد أن مرت الملكيات المطلقة⁴⁴.

إن انتقال المجتمع من المجتمع التقليدي إلى المجتمع العقلاني - حسب فيبر - هو شيء حتمي، ولكن هذا الانتقال التاريخي لحركة المجتمع يجب أن تمر بالسلطة الملهمّة (الكاريزمية)⁴⁵.

إن السلطان العقلاني عنده "لا يقوم على مساواة فعلية بين الأفراد إلا أنه ليس بوسعه إلا التأكيد على المساواة التي كان يفتقر إليها المجتمع التقليدي"⁴⁶.

ويؤكد فيبر بأنه من الضروري الفصل بين الممارسة الرسمية للسلطات المتخصصة للحاكم، وبين حياته الخاصة⁴⁷.

3-2 السلطة الكاريزمية.

المقصود بـ "الكاريزما" * **charisma** : هي الخصائص والصفات غير العادية (الخارقة) التي يملكها شخص مُعين سواء كانت صفات حقيقية أو وهمية، ويعتقد المعجبون بالشخصية الخارقة أن القائد الكاريزمي "هو مبعوث العناية الإلهية" ويحقق الخيرات لشعبه وأتباعه. وأيضاً يستمد سلطته من الاعتقاد الشعبي، وهو ملهم الشعب، ويحمل صفات خارقة للطبيعة، وعنده قدرات غير اعتيادية.

والكاريزما هي السلطة الأسطورية التي تعتمد على عبادة الناس وتقديسهم لشخص قائد، والمجتمع يخضع لسلطته الخارقة، أو بطولته، مثلاً، نابليون، وهتلر... وغيرهم. والسلطة الكاريزمية تقوم على

(44) صادق الأسود، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(45) المرجع نفسه، ص 96.

(46) المرجع نفسه، ص 98.

(47) أحمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 569.

* الكاريزما: القدرة على اختراع المعجزات، وسحر في شخصية القائد يدفع الجماهير إلى تقديره.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

الاعتماد المطلق لفرد مُعين، لديه صفات استثنائية أو غير عادية، تفوق الأفراد الآخرين⁴⁸. فالشرعية التي يتمتع بها مثل هؤلاء الأشخاص تنبع من اعتقاد المحكومين بصفات الحاكم الخارقة التي لا يتمتع بها الأفراد العاديون فالاعتقاد بالقوى السحرية التي يتمتع بها الحاكم التي يظهرها بواسطة انتصاراته في الحروب أو بعض الإنجازات للناس.

ولكن السلطة بهذه الصفات قد تتلاشى إن لم يكن هناك برهان يدعم الصفات الخارقة التي يتمتع بها الحاكم وهي سلطة غير مستقرة حسب فيبر بسبب بعدها عن العمل داخل المؤسسات لأن سلطان النظام السياسي وشرعيته مرتبطان بشخص واحد هو الزعيم الملهم⁴⁹. والأمثلة التي يوردها فيبر على أصحاب هذه السلطة تشمل الأنبياء، والقادة المشهورين، ورؤساء بعض الأحزاب، وأحياناً يكون "الزعيم الملهم هو ملهم فقط بالنسبة إلى الأفراد الذين يتأثرون به ويسيروا على خطاه"⁵⁰.

ويرى فيبر أنه لما كان هذا النوع من السلطة الذي لا يستند على قواعد مُتفق عليها، سواء عن طريق عقلائي، أو عن طريق تقليدي، وإنما يستند على (الإيحاء)، أو ما يظهر للناس المحكومين بأن صفات الحاكم صفات خارقة، لذا فإن هذا النوع من السلطة لا يتسم بالعقلانية بمعنى أن السلطة الكاريزمية لا عقلانية (Unrational)⁵¹.

وحتى أن الشخص الرئيس أو "القائد نفسه" يعتقد أنه يدعو إلى تأدية رسالة ما، إن أساسها إذن هو انفعالي وليس عقلي، ومن جراء ذلك إن كل القوة التي تعطى لمثل هذه الفعالية، تعتمد على الثقة، التي هي في الأعم عمياء مُنعصبة⁵².

3-3 السلطة التقليدية Traditional:

تعتمد هذه السلطة على الإيمان بـ "التقاليد"، وتقديسها وتأتي شرعيتها هذه من إيمان أكثر الناس في المجتمع بقدسية النظام وقوته في السيطرة كما وأنها من الماضي.

48) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 370.

49) صادق الأسود، مرجع سبق ذكره، ص 97.

50) المرجع نفسه، ص 97.

51) فريدة أبو عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 33.

52) جوليان فروند، علم الاجتماع عند ماكس فيبر، تر: تيسير شيخ الأرض، (سوريا: منشورات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1976)، ص 219.

الفصل الثاني: ماهية السلطة

وهي تقوم على الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة الموروثة، وشرعية السلطة فيها، كما إنها تستمد مكانتها الاجتماعية من الأفراد الذين يتمتعون بالسلطة⁵³.

وفي فترة من فترات التاريخ الماضي سادت فكرة أن الله هو مصدر السلطة، وبعد ذلك تطورت هذه الفكرة وأصبحت السلطة محصورة في عائلة واحدة.

إذن السلطة التقليدية مبنية على نوع من الاعتقاد بقدسية التقاليد التي كانت موجودة في الماضي سواء كانت على أساس فعلي أو واقعي، فالسلطة الأبوية، أي سلطة الأب أو رب العائلة على أفراد عائلته، وسلطة رئيس القبيلة على أفراد قبيلته، وسلطة الأمير والملك التقليدي الوراثي هي من هذا النوع لأن الملك من حيث أنه مفوض من الله للحكم، ومن حيث أنه يسن القانون - فالمفروض أن يستمد هذا القانون قوته من السلطة الإلهية ذاتها- وعلى هذا فليس لأفراد الشعب أن يثوروا ضده أو يحاولون تغييره لأنه من صنع الملك (ظل الله في الأرض)⁵⁴.

فهذه السلطة قائمة أساسا على العادات والتقاليد والأعراف المتبعة منذ القدم التي على أساسها قامت هذه المجتمعات بمختلف مراحل نموها لذا نجد السلطة في المجتمعات التقليدية في أيدي العائلات الحاكمة أو المجتمعات التي تعبد الأبطال تكون في أيدي (رجل القدر).

ويرى **ماكس فيبر** "أن التأثير المباشر للسلطان التقليدي على المجتمع هو إضعاف مواقف ونشاطات الأفراد الاقتصادية الواعية أو العقلانية. لأنه بحكم الامتيازات التي يتصرف بها الحكام كيفما يشاؤون يخشى الأفراد القيام بمبادرات اقتصادية أو مالية أو تجارية لئلا يصطدموا بمشيئة هؤلاء الحكام"⁵⁵.

53) عزمي إسلام، جون لوك: نوابغ الفكر الغربي (مصر: دار المعارف، 1964)، ج 16، ص 59

54) فريدة أبو عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 33.

55) صادق الأسود، مرجع سبق ذكره ص 96.

خلاصة:

لئن اعتبرت السوسيولوجيا العنوية أن السلطة بيد الحاكم، كما جسدتها حصراً فيما يسميه ألتوسير* بـ "الآليات القمعية للدولة"⁵⁶، كالشرطة والجيش ومؤسسة القضاء، وما لها من آليات للكبح والردع والعقاب، فإن السوسيولوجيا العلمية تنظر إلى السلطة، لا كأدوات يمكن أن يتحكم فيها طرف دون آخر فحسب، وإنما أساساً كعلاقة بين القوى الفاعلة في حلبة الصراع الاجتماعي. وهي علاقة غالباً ما تتميز بالسجال، حيث إن كل طرف من القوى المتنازعة يعمل جاهداً على إقناع الآخرين، وعلى إغرائهم، وعلى حملهم على الاعتقاد أنه الأنجع والأفضل والأقرب إلى الحقيقة، وإلى الصواب. فالسلطة من هذا المنطلق لا تتجسد في آليات القمع، وفي الآليات الأيديولوجية فحسب. وإنما أيضاً في جميع الأنظمة الرمزية، كاللغة ونظام القرابة والفن والعلم والدين... الخ. من وجهة النظر هذه، يمكن أن تكون السلطة ساكنة في ثنايا اللغة التي تتكلم فيها، كما يمكن أن تكون قابعة في كيفية حملنا للجسد، وفي طريقة الأكل واللباس والمشى، وفي كل حركة من حركاتنا وسكناتنا في الحياة اليومية.

* لوي بيير ألتوسير (بالفرنسية: Louis Pierre Althusser) (16 أكتوبر 1918 - 22 أكتوبر 1990) كان فيلسوفاً ماركسياً. ولد في الجزائر ودرس في مدرسة الأساتذة العليا في باريس التي أصبح بمر السنين أستاذاً للفلسفة فيها. كان ألتوسير لفترة طويلة عضواً في الحزب الشيوعي الفرنسي واعتبر أحد أهم المنظرين الماركسيين في القرن العشرين. جادل في طروحاته التهديدات، من وجهة نظره، على الأسس النظرية للماركسية. منها تأثيرات الإمبريقية على النظرية الماركسية، التوجهات الاشتراكية الإنسانية والإصلاحية التي بانّت في انحرافات في الأحزاب الشيوعية الأوروبية، بالإضافة إلى مشكلة "عبادة الشخصية" وعبادة الأيديولوجية نفسها. يعتبر ألتوسير ماركسياً بنويوا، رغم أن علاقته بمدارس أخرى للبنىوية الفرنسية ليست مسألة انتماء بسيط وقد انتقد العديد من أوجه البنىوية.

(56) العتوم، ميسون، " المرأة والشأن العام ملاحظات أولية حول المرأة الأردنية وبناء الشخصية"، إضافات، ع 19 (2012)، ص 73.

الفصل الثالث

النوع الاجتماعي وتحديات المرأة في بيئة العمل

تمهيد

أولاً: ماهية النوع الاجتماعي

- 1- المفهوم
- 2- أدوار النوع الاجتماعي
- 3- نظريات النوع الاجتماعي والحركات النسوية

ثانياً: النوع الاجتماعي والعمل

- 1- المرأة
- 2- واقع عمل المرأة
- 3- تحديات المرأة العاملة

خلاصة

تمهيد

أصبح مصطلح "النوع الاجتماعي" من المفاهيم التي تستوقف الباحثين والمهتمين بقضايا التنمية، على اعتبار أن هذا المفهوم شكل محورا للتحديث المجتمعي ومن هذا المنبر سنحاول تسليط الضوء على هذا المفهوم حتى يسهل استيعابه والتمييز بينه وبين بعض المفاهيم التي قد تتشابه معه فقد انتشر مفهوم الجندر بشكلٍ واسع منذ أواسط التسعينات من القرن الماضي. ويمكن عموما القول إن المفهوم ظهر في بداياته لدى النسويات الأمريكيات اللائي أردن من خلاله لفت نظر المختصين إلى معطى "البعد الاجتماعي" في محصلة الفوارق بين الجنسين، وكان استعمال لفظ "النوع". من قبلهن اشهارا لرفض التحديد البيولوجي الضمني الذي يتخفى وراء عبارات الجنس أو الفوارق بين الجنسين، وهو بذلك تأكيدا على أهمية الطابع العلائقي الكامن منذ البداية وراء بناء هوية كل من الرجل والمرأة¹.

1) **Christine, Guionnet, Éric** neveu, *Féminins/ Masculin. Sociologie du Genre*, (Armand Colin, Paris,2004), p22.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

أولاً: ماهية النوع الاجتماعي.

1- مفهوم النوع الاجتماعي.

تشير الأدبيات إلى أن مصطلح جندر "النوع الاجتماعي" أستخدم لأول مرة من قبل (آن أوكللي، **Ann Oakley**)* عالمة الاجتماع البريطانية ابنة عالم اجتماع، نسوية، تجريبية التوجه، كاتبة (قصصية، أكاديمية، إبداعية)، أدخلت مفهوم الجندر في العلوم الاجتماعية وميزت بين "الحقيقة" البيولوجية للجنس وتعبيرات وتوقعات محددة ثقافياً "للذكورة"، و"الأنوثة"، والتي تتحدد وفقاً للجنس البيولوجي ومن ثم تبدو على أنها ثابتة. كما دافعت أوكللي عن مفهوم الجندر باعتباره مفهوماً سوسيولوجياً قيماً ضد الانتقادات الموجهة ضده ورفضه من قبل منظري ما بعد الحداثة (بمن فيهم أنصار ما بعد الحداثة النسوية) وعلم البيولوجيا الاجتماعية **Socio-Biologists** وواصلت التأكيد أن تمييز (الجندر- جنس) لا يزال ذا قيمة تحليلية بالرغم من الاعتراف بالطبيعة الجمعية للجنس في حد ذاته. وترى أن تمييز (الجندر- جنس) له دور حاسم في تعريف وكشف التفاوت المادي المتواصل وأسبابه الفكرية².

* غير أن البعض يرجح أن استخدام المصطلح وانتشاره في الأدبيات العالمية كان خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي، وهي الفترة التي اتسمت بمناقشات مكثفة حول أثر سياسات التكيف الهيكلي على أوضاع المرأة وكاتجاه عام فإن المصطلح يشير إلى "التفرقة بين الذكر والأنثى على أساس الدور الاجتماعي لكل منهما متأثراً بالقيم السائدة". وفي هذا السياق، تتطلب عملية استجلاء مفهوم الجندر أو "النوع الاجتماعي" التمييز بينه وبين مفهوم الجنس أو "النوع البيولوجي"، فبينما يقتصر مصطلح الجنس **Sex** على الاختلافات البيولوجية بين الرجل والمرأة ويتسم بالتالي بالجبرية والاستاتيكي، كون الفروق الجسدية بين الرجل والمرأة فروق ثابتة وأبدية، نجد أن مصطلح الجندر مفهوم دينامي حيث تتفاوت الأدوار التي يلعبها الرجال والنساء تفاوتاً كبيراً بين ثقافة وأخرى ومن جماعة اجتماعية إلى أخرى في إطار

* آن أوكللي **Ann Oakley**: ولدت 1944، والدها ريتشارد تيموس عالم اجتماع ناقد، درستها الجامعية كانت في جامعتي أكسفورد ولندن وأسفرت عن كتابين أثرا في علم الاجتماع: **The Sociology of Housework** و **Housewife** وقد عكست هذه الاعمال التزامها بعلم الاجتماع النسوي الذي لا يزال محور فكرها، كونت وحدة أبحاث العلوم الاجتماعية 1990، ومركز EPPI عام 1993، تقسم هي نفسها إسهامها الفكري إلى أربعة أقسام: "الجنس والجندر"، "العمل المنزلي والحياة الأسرية"، "ولادة الأطفال والأمومة والطب"، "وممارسة العلوم الاجتماعية". واصلت التأكيد أن للأبحاث العلمية التجريبية الجيدة التصميم دوراً مهماً في توثيق واقع حياة النساء.

(2) جون سكوت، خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً: المنظرون المعاصرون، تر: محمود محمد حلمي، مراجعة: جاور سمعان (ط01)، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، (2009)، ص ص 45-50.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

الثقافة نفسها، فالعرق، والطبقة الاجتماعية، والظروف الاقتصادية، والعمر، عوامل تؤثر على ما يعتبر مناسباً للنساء من أعمال. ولذا فإن طرح مفهوم الجندر كبديل لمفهوم الجنس يهدف إلى التأكيد على أن جميع ما يفعله الرجال والنساء وكل ما هو متوقع منهم، فيما عدا وظائفهم الجسدية المتميزة جنسياً، يمكن أن يتغير بمرور الزمن وتبعاً للعوامل الاجتماعية والثقافية المتنوعة. وفيما يرى أنصار مفهوم الجندر أو النوع الاجتماعي أنه يعبر عن اجتياز آخر للحواجز عن طريق تحقيق العدالة بين الرجال والنساء لأنه يشمل التحول في المواقف والممارسات في كافة المجتمعات، نجد مقابل ذلك العديد من الانتقادات للمفهوم واستخدامه، وهي تلك الانتقادات التي يمكن إجمالها في التالي :

* يركز مفهوم الجندر على الأدوار الاجتماعية التي هي جزء من النظرية الوظيفية البنائية. وبينما تستبعد هذه النظرية مفاهيم القوة والصراع في تفسيرها للظواهر، يرجع إطار النوع الاجتماعي قضية المرأة إلى الاختلال في ميزان القوة والنفوذ بين الجنسين، وينادي بإعادة توزيع القوة بينهما من خلال مراجعة توزيع الأدوار والفرص .

* ينطوي مفهوم الجندر على بعض الاتجاهات المتطرفة التي تتعامل أحياناً مع علاقة الرجل بالمرأة على أنها علاقة صفرية، وتدعو إلى إقامة مجتمع من النساء على أساس أنه المجتمع الوحيد الذي تتحقق فيه المساواة المطلقة، ومثل تلك الاتجاهات تتكفل بإثارة الحفيظة تجاهها حتى بين أنصار قضية المرأة أنفسهن.

* يستخدم إطار النوع الاجتماعي الفجوة بين أوضاع الرجل والمرأة أساساً لقياس نهوض المرأة في حين أن مساواتها مع الرجل في كثير من المجالات لا يعني بالضرورة نهوضها، إذ أن تساوي نسبة تمثيل الجنسين في المجالس النيابية على سبيل المثال قد لا يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة لتمكين المرأة إذا كان هناك ضعف في وعي النائبات البرلمانيات بقضايا المرأة³.

ويرجع الفضل في استخدام مصطلح "الجندر" إلى منظمة العمل الدولية؛ وهو مصطلح يشير إلى "العلاقات والفروقات بين الرجل والمرأة التي ترجع إلى الاختلاف بين المجتمعات والثقافات والتي هي عرضة طوال الوقت للتغيير. ومصطلح "الجندر" لا يعد بديلاً لمصطلح "الجنس" الذي يشير بدوره إلى الاختلافات البيولوجية بين الرجال والنساء. وبمعنى آخر فإنه يمكن استخدام مصطلح الجنس في

3 رفيف رضا صيداوي وآخرون، النسوية العربية رؤية نقدية (ط1؛ بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2012)، ص593.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

التعدادات الاحصائية أما "الجندر" فيستخدم في تحليل الأدوار والمسئوليات والحاجات الخاصة بكل من الرجال والنساء في كل مكان وفي أي سياق اجتماعي⁴

- أما الباحثة الفرنسية (انطوانيت فوك، **Antoinette Fouqué**) (1936-2014) فاعتبرت أن مفهوم الجندر (النوع الاجتماعي) يعني مميزات الرجل والمرأة هي مميزات تتصل بعلاقتهم الاجتماعية تحت تأثير عوامل اقتصادية وثقافية وأيديولوجية تحدد أدوارهما، وأضافت: أنه يجب إقحام المساواة بين الرجل والمرأة في كل السياسات العامة الحكومية منها وغير الحكومية.

- أما الموسوعة البريطانية فعرفت (الهوية الجندرية، **L'identité de genre** -

Gender identity) بشعور الإنسان بنفسه كذكر أو أنثى، وفي الأغلب فإن الهوية الجندرية والخصائص العضوية تكون على اتفاق (أو تكون واحدة)، ولكن هناك حالات لا يرتبط فيها شعور الإنسان بخصائصه العضوية، ولا يكون هناك توافق بين الصفات العضوية وهويته الجندرية أي شعوره بالذكورة أو بالأنوثة.

إن المحاولات المتعددة في تعريف مفهوم الجندر تقودنا إلى الوقوف عنده في محاولة لتبسيطه لعموم المتعاملين معه.

ومن هنا فإن التمييز بين مصطلح جنس **Sex**، الذي هو ظاهرة بيولوجية، ونوع **Gander**، الذي هو تصنيف ثقافي، يتيح لنا فرصة الفصل بين الفروق البيولوجية والثقافية بين الذكور والإناث، ومن ثم يجنبنا اتخاذ أي مواقف على الحتمية البيولوجية، ويلاحظ أن هوية النوع يتم تأسيسها وتوصيلها بوسائل كلامية وغير كلامية، ولذلك ركزت بعض البحوث الحديثة اهتمامها على كيفية تأثير تصنيفات النوع بالبناء الدلالي للغة، وهكذا اقترح (لاكوف **Lakoff**) أن المصطلحات المتعلقة بالجنس في اللغة يمكن أن تؤثر على الأبنية والاتجاهات المعرفية نحو النوع، فحيثما نجد أن مصطلح الجنس الدال على طبقة أو على فئة ذات تركيب مختلط من الجنسين يكون مصطلحاً مذكراً، وأن المصطلح المؤنث هو المصطلح الدال على الإناث فقط حيثما نجد ذلك فإنه يقال إن هذه اللغة تعكس وتدعم في الآن اتجاهات سيطرة الذكور وتفوقهم*.

4) رفيف رضا صيداوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص595.

* يلاحظ في اللغة العربية أم جمع الإناث إذا اختلط به الذكور، ولو واحد فقط، يعامل معاملة الجمع المذكر السالم. وبالنسبة للمثنى المكون من ذكر وأنثى فإنه يتخذ صفة المثنى المذكر.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

وخير مثال على ذلك، استخدام مصطلح "رجل" للإشارة إلى الجنس البشري كله، وقصر "امرأة" للإشارة إلى النساء فقط. وقد أوضحت الدراسات التي أجريت على التغيرات التي طرأت على مصطلحات تمييز النوع في اللغة الإندو أوروبية قد دلت على أن المصطلحات المؤنثة تتعرض للتغيير باستمرار، وتكتسب في ثانيا ذلك دلالات ازدرايه، في الوقت الذي لا يحدث فيه ذلك بالنسبة للمصطلحات المذكورة. ويمكننا أن نلاحظ ذلك في المصطلحين الإنجليزيين المستخدمان لدلالة على الأعزب والعانس، فما زال مصطلح الأعزب **Bachelor** محافظاً على معناه الأصلي وهو "الرجل غير المتزوج" **Single man**، بينما اكتسبت كلمة العانس دلالة سلبية أو تحقيريه هي "البكر العجوز" أو **Old maid**.⁵

وقد درس لاكوف الفروق بين الجنسين في الاستخدام اللغوي الأمريكي، وزعم أن هناك فروقاً في المفردات اللغوية لكلا الجنسين: من هذا: استخدام النساء الأكثر للصفات "الفارغة"، مثل كلمة جذاب أو فاتن **Cute**، وكذلك كثرة استخدامهن لصيغ السؤال، على حين يميل الرجال إلى استخدام صيغ التوكيد، والصيغ الأكثر تأديباً، والكلام المطاط، والصيغ الأكثر صحة، وهكذا. ويلاحظ أن اختيار هذه الادعاءات إمبريقياً مازال ناقصاً، كما أن بعض النتائج تتسم بالتناقض إلى حد ما. ومع ذلك نؤكد أن لاكوف قد راد ميدانياً بحثاً مهماً، ولكن القضية ما زالت تتطلب مزيداً من البحوث ومزيداً من مناهج الاختبار الدقيقة، وذلك قبل أن يتسنى تأكيد وجود علاقات بين الوضع الاجتماعي (بما في ذلك الطبقة الاجتماعية وغيرها من العوامل علاوة على هوية النوع) والاستخدام اللغوي.⁶

1-1 مفهوم مقارنة النوع الاجتماعي.

لقد ظل مفهوم النوع الاجتماعي غير واضح بشكل جيد، وما زاد في غموضه هو صعوبة ترجمته إلى لغة غير التي أفرزته (أي اللغة الإنجليزية)، إذ أن كلمة الجندر هي كلمة إنجليزية تنحدر من أصل لاتيني تم تعريبها وفق مرادفات قد لا تعكس حقيقتها في كثير من الأحيان، إذ في البداية تمت ترجمة هذا المصطلح بكلمة "جنس" وهي ترجمة لغوية، لأن الجندر في الإطار اللغوي القاموسي يحيل على مفهوم (الجنس) الذي

(5) مجموعة من الأكاديميين العرب، الفلسفة والنسوية، إشراف وتحرير: على عبود المحمداوي (ط1؛ الجزائر: منشورات الاختلاف، 2013)، ص 26-67.

(6) شارلوت سيمور - سميث، مرجع سبق ذكره، ص 547-548.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

يعني كل ما يرتبط بالذكورة والأنوثة، كما قد يستخدم هذا المصطلح دائما - لغويا - لتصنيف الأسماء والضمائر والصفات، أو يستخدم كفعل مبني على خصائص متعلقة بالجنس في بعض اللغات وفي قوالب لغوية بحتة، وهنا لا بد من التمييز بين مفهوم النوع أو الجندر والجنس كمفاهيم قد تبدو متشابهة، "فمفهوم النوع الاجتماعي هو مفهوم يشير إلى الخاصية الثقافية والاجتماعية التي تحدد دور الجنسين، بمعنى آخر أنه يشير إلى التفرقة بين الذكر والأنثى على أساس الدور الاجتماعي لكل منهما متأثراً بالقيم السائدة، فيما يقتصر مفهوم الجنس أو النوع البيولوجي على الاختلافات البيولوجية بين الرجل والمرأة الغير القابلة للتغيير لأنها فوارق ثابتة وأبدية"، وهو ما يعني أن مصطلح الجندر مفهوم دينامي قابل للتغيير من مجتمع إلى آخر، وذلك بتغيير ثقافته وتعبيراته الاجتماعية، بل إن هذا المفهوم قد يتغير داخل المجتمع نفسه، فالعرق، والطبقة الاجتماعية، والظروف الاقتصادية، والعمر، كلها عوامل تؤثر على ما قد يعتبر مناسباً للنساء من أعمال، وما يعتبر مناسباً للرجال، أي أن هذه العوامل قد تحدد أدوار الجنسين وكذا العلاقة بينهما، فكلما انتقلنا من مجتمع إلى آخر إلا وتغيرت الأدوار الممنوحة للجنسين، بل كلما انتقلنا من طبقة اجتماعية إلى أخرى قد تتغير الأدوار الممنوحة لهما، وهو ما يعني أن مفهوم الجندر يرتبط ارتباطاً أساسياً بالمنظومة الثقافية للمجتمع وبعاداته وتقاليده وأفكاره وقيمه، وهو ما يعني كذلك أن جميع ما يفعله الرجال والنساء وكل ما هو متوقع منهم - فيما عدا وظائفهم الجسدية المتميزة جنسياً- يمكن أن يتغير بمرور الزمن وتبعاً للعوامل الاجتماعية والثقافية المتنوعة. وذلك على عكس مفهوم الجنس الذي لا يتغير بتغيير هذه العوامل والظروف لأن الأدوار التي يقوم بها كل من الرجل والمرأة اعتماداً على الفوارق الجسدية الموجودة بينهما (كالحمل والرضاعة)⁷ تبقى ثابتة في كل المجتمعات كيفما كان مستوى تقدمها وكيفما كانت الثقافة التي تؤطرها، بما في ذلك الدين والعادات وغيرها من المتغيرات الاجتماعية، فالجنس يمثل الفوارق البيولوجية الطبيعية ما بين الذكر والأنثى وهي فوارق تولد مع الإنسان، ولا يمكن تغييرها، فهي وجدت من أجل أداء وظائف معينة وثابتة. وهو معطى طبيعي، يعبر عن وضع بيولوجي، فإما أن يكون الإنسان ذكراً أو أنثى، وهي خصائص لا يتميز بها الجنس البشري وإنما تشترك معه فيها كل الكائنات الأخرى. أما النوع أو الجندر فهو من خصائص البشر وحدهم وهو يحدد مختلف الأدوار والحقوق والمسؤوليات الراجعة للنساء والرجال والعلاقات القائمة بينهم، وكذا الطريقة التي تحدد بها خصائصهم وسلوكياتهم وهوياتهم من خلال مسار التعايش الاجتماعي بينهم. إن

7 ايمي.إس.وارتون، علم اجتماع النوع: مقدمة في النظرية والبحث، تر: هاني خميس أحمد عبده (ط1؛ مصر: المركز القومي للترجمة، 2014)، ص35.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

هذا التمييز بين مفهوم الجنس والنوع الاجتماعي قد فرض التعامل مع هذا المفهوم من منطلقات سوسيولوجية تراعي مختلف الأبعاد والعوامل المؤثرة في ثقافة الشعوب، وهذا ما قد نلمسه من خلال التعريف الذي وضعته الأمم المتحدة لهذا المفهوم حيث اعتبرت أن النوع الاجتماعي أو الجندر يمثل الأدوار الاجتماعية التي يصنفها المجتمع بناء على الدور البيولوجي لكل من الجنسين، ويتوقع منهما أن يتصرفا بناء عليها، وتبني أساسا على منظومة من القيم والعادات الاجتماعية التي تصبح مع مرور الوقت أمرا واقعا، أي أن هذه الأدوار هي من صنع الإنسان وعليه فإنها غير ثابتة وقابلة للتغيير. إن التعريف السابق هو نفس التعريف الذي تبنته المنظمات الدولية والحركات النسائية في القرن الواحد والعشرين، مما يؤكد أن هذا المفهوم ليس حديثا، وإنما طبيعة استعماله وتبنيه من طرف المجتمع الدولي هو الذي أثار نقاشات حوله، جعلت الاعتقاد سائدا أنه وليد السنوات الأخيرة. ولقد كان الغرض الأول من إثارة هذا المفهوم هو تحرير العقول والأفهام من الأحكام المسبقة والتنميطات العالقة حول الجنسين، وتجاوز الاختلافات الفيزيولوجية التي حددتها الطبيعة، ثم السمو بالعلاقات بين الرجال والنساء إلى مستوى حضاري من التعقل ينزع عن الجنسين تلك الحدود التي سكت في قوالب جامدة وسلوكيات محددة لمن هو ذكر ولمن هي أنثى⁸.

1-2 أسس ومرتكزات النوع الاجتماعي.

1-2-1 أسس النوع الاجتماعي.

- أ- الأدوار المنوطة بشكل عام بالرجل والمرأة محددة من قبل عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية أكثر منها عوامل بيولوجية.
- ب- إعادة توزيع الأدوار بين الرجل والمرأة في المجتمع من منطلق مفهوم المشاركة تؤدي إلى فائدة أكبر للمجتمع.
- ج- إتاحة الفرصة المتكافئة للرجل والمرأة لاكتشاف قدرات كامنة فيهم وتمكينهم من مهارات تفيدهم في القيام بأدوار جديدة تعود على المجتمع.

2-2-1 مرتكزات مفهوم النوع الاجتماعي:

- يرتكز مفهوم النوع الاجتماعي على ثلاثة عوامل رئيسية:
- أ- معرفة وتحليل اختلافات العلاقات بين النوعين.

8 إيمي. إس. وارتون، مرجع سبق ذكره، ص36.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

ب- تحديد أسباب وأشكال عدم التوازن في العلاقة بين النوعين ومحاولة إيجاد طريق لمعالجة الاختلال.

ج- تعديل وتطوير العلاقة بين النوعين ليس فقط بين الرجل والمرأة، ولكن بين أفراد المجتمع جميعاً. يمثل التفاوت في الفرص بين الجنسين تحدياً تنموياً في حد ذاته بما يتضمنه من عوائق تعترض تنمية المرأة لذاتها، وإدماج مساهماتها الكاملة في التنمية، وما يترتب على ذلك سواء بالنسبة إلى المرأة نفسها، أو بالنسبة للمجتمع ككل. إلا أن التعرف على هذا السبب الجوهري و/أو الاعتراف به لا يكفي، بل يجب تحليله ثم رسم استراتيجيات لتجاوزه ووضع الحلول له. المقترحة ثم الاتفاق على ضرورة رسم استراتيجية تكون غايتها تحقيق المساواة بين الجنسين كشرط أولي لإرساء سياسات قادرة على تحقيق أهداف التنمية، على أن يكون الهدف، في هذه الحالة، المساوات بين دور المرأة ودور الرجل داخل المجتمع.

إن دور المرأة والرجل لا يُمنح بصورة فطرية أو طبيعية عند الولادة حسب الجنس، بل هو دور الكائن الاجتماعي الذي يتطور ويُنوع حسب الأجيال والبيئة الاجتماعية والثقافية، هذا ما أكدته الدراسات الأنثروبولوجية التي تركز على المقارنة بين الثقافات كمجال ومنهجية بحث.

ولقد بينت نتائج هذه الدراسات أن الأنشطة والسلوك وحتى سمات الشخصية التي نعتبرها في مجتمعاتنا خاصة بالمرأة، قد تكون في مجتمعات وثقافات أخرى خاصة بالرجل، حيث يقوم هذا الأخير بدور الأم والزوجة، إذ يتولى مسؤولية البيت ورعاية وتربية الأطفال، ويكون الأم الحنون الساهرة على احتياجات كل أفراد الأسرة لما تكون المرأة الزوج والأب المعيل والولي ومصدر السلطة.

إن دراسات الأدوار هذه والتباين الملحوظ بين الثقافات والمجتمعات، وفي العديد من الأحيان ضمن الثقافة نفسها والمجتمع نفسه، يؤكد بأن التفرقة المبينة على الجنس قد تتأثر بالطبقات الاجتماعية والمستوى التعليمي، والعمل، ومرحلة التنمية التي وصل إليها المجتمع أو الطبقة الاجتماعية

التي ينتمي إليها الفرد. ومن هنا، يجب التمييز بين دور المرأة ودور الرجل ككائن اجتماعي ودورها الإنجابي/البيولوجي الذي يرتبط بجنس كل منهما ولا يستطيعان تغييره.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

لقد استخدمت كلمة "جنדר" منذ أكثر من عشر سنوات وأصبح استعمالها يتزايد في جميع القطاعات سواء منها الجامعية أو تلك المهتمة بمسائل التنمية، والسكان وتنظيم الأسرة وما إدماج فصل مستقل عن المساواة والجندر، الإنصاف وتمكين المرأة في برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان "ICPD" المنعقد في القاهرة في سبتمبر 1994، إلا دليل على الاعتراف بأهمية التحليل الذي يعتمد الجندر.

وبالرغم من هذا التطور والاعتراف، فإن هذا اللفظ ما زال غامضاً أو غير مفهوم، بصورة جيدة، إذ يظن البعض أنه يحتوي على طريقة أخرى للإشارة إلى الجنس البيولوجي أو بعض جوانبه ويستعمله ليحل محل كلمة "امرأة" في مجال المسائل والمشاريع التي تخصها هي بالذات، إلا أن كلا التأويلين غير صحيح إذ أنهما يهملان عنصريين أساسيين هما: الرجل والمجتمع.

وفي الواقع، فإن الرسالة الجوهرية التي يريد أن يؤديها مفهوم "الجندر" تتضمن أن هذا المصطلح يشمل المرأة والرجل في آن واحد، والمرأة والرجل المتواجدين في مجتمع واحد ووجهة نظر المرأة والرجل بالنسبة لكل القضايا التنموية التي تم المجتمع⁹.

من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن ما يزيد اللفظ غموضاً، هو صعوبة ترجمته إلى لغة غير التي فيها (أي الإنجليزية) حيث أنه وُجد قبل وقت قصير نسبياً، مرتبطاً بالمعاني التنموية التي ورد ذكرها ومن ثم بات لفظاً يُستخدم على نطاق دولي مثله في ذلك مثل "الاستراتيجية" أو "التكنولوجيا".

وبناء على ذلك فإن مصطلح النوع الاجتماعي يشير إلى:

- الأدوار المتميزة للمرأة والرجل في المجتمع، والتي تعززها المكونات الحضارية، الثقافية والاجتماعية داخل مجتمع ما.
- العلاقة بين المرأة والرجل في ذلك المجتمع في مكان وزمان ما، من حيث توزيع الأدوار الاجتماعية لكل منهما، والقدرة في الحصول على الموارد، وامكانية التحكم فيها، وتلبية احتياجاتها للقيام بهذه الأدوار.
- النتيجة عدم التوازن والاححاف بحق المرأة في بعض المجتمعات.

⁹ إيمي. إس. وارنون، مرجع سبق ذكره، ص38.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

حيث ترسم لهذه الأدوار خطوطها منذ لحظة الولادة إن لم يكن قبلها، ففي العديد من الأماكن والمجتمعات ما زالت مثلا ولادة الابن مناسبة للاحتفال، بينما تستقبل ولادة البنت بالمواساة والتعاطف مع الأم المسكينة، وغالبا ما يعامل الأولياء الذكور والإناث بصفة مختلفة، فيشجعون الذكر على الإيجابية بينما ينتظرون من البنت أن تكون سلبية. ويلقن الولد والبنت، المرأة والرجل، قواعد السلوك المنتظرة منهم، ويفرض عليهما إتباعها. وكما أوضحنا سالفًا فإن الجنس محدد طبيعيا، في حين أن النوع الاجتماعي يؤسس له اجتماعيا.

يرى المجتمع بأن المرأة لا تصلح نظرا لطبيعتها/جنسها لبعض الأعمال، منها أعمال القوة (الجنس الضعيف) والقيادة (تخضع إلى العاطفة) وما زال المجتمع رغم هذا الواقع، هو الذي يحدد تصورات وقيمه ما يمكن أو ما لا يمكن للمرأة القيام به. إذن فالمجتمع هو الذي يحدد عددا من المميزات على أنها ملائمة للمرأة أو ملائمة للرجل، وكذلك عددا من القواعد التي ترسم إطار العلاقات بين النساء والرجال. وبالتالي تكون ظروف الحياة اليومية للمرأة والرجل، والموقف النسبي لكل منهما داخل مجتمعه، مطوقة بأحكام الأطر والمؤسسات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية¹⁰.

2- أدوار النوع الاجتماعي.

1-2 توزيع الأدوار الاجتماعية.

يمكن إدراك تصنيف النشاط البشري إلى صنفين، عمل خاص بالمرأة وعمل خاص بالرجل، على أنه تقسيم النوع الاجتماعي للعمل، وتستعمل كل المجتمعات هذا النوع من التقسيم بل إنه يمثل المبدأ الرئيسي لتنظيمها، إلا أن محتواه يختلف من مجتمع إلى آخر، ومن مكان إلى آخر، ومن زمان إلى آخر، وكما أسلفنا، فإن ما يعتبر في مجتمع أو ثقافة ما أدوارا نسائية ورجالية قد يكون العكس في مجتمع أو ثقافة أخرى. وتتغير القوالب هذه في نفس المجتمع حسب السن (من جيل لآخر) أو الطبقة/ الفئة الاجتماعية أو الوضع الاجتماعي، ومن بين الأمثلة التي يمكن ذكرها أن الآلاف من النساء خرجن إلى المصانع في أوروبا أثناء الحرب العالمية الثانية، لمواصلة تشغيل الاقتصاد، ولكن بعد انتهاء الحرب مباشرة، لم يصبح مقبولا أن تعمل النساء المتزوجات خارج البيت، وطلب منهن أن يلعبن دورهن الطبيعي أي

10) رث والاس وألسون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تر: محمد عبد الكريم الحوراني (ط1؛ الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص 87-89.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

تعويض الخسائر البشرية، وكان كذلك بالنسبة للحروب التحريرية، وأحسن نموذج لذلك، الحروب التي ساهمت فيها المرأة بصفة فعالة داخل المدن كفدائية، وخارجها كمجاهدة، فرفعت القنابل والسلاح، وكافحت، واستشهدت، وانتصرت، إلا أنه وبعد الاستقلال مباشرة أُرجعت إلى بيتها دون أن تؤخذ مساهمتها واحتياجاتها وحقوقها بعين الاعتبار.

يعتبر التعرف على تقسيم الأدوار بين النساء والرجال أول وسيلة لإظهار وتوضيح الأعمال والأدوار التي يؤديها النساء والرجال في مجتمع ما أو بيئة ما والتي تحددها ثقافة المجتمع وتقاليد وعاداته. واستعمال وسيلة التحليل هذه تتجلى أساسية لإظهار وتقييم الجهود التي يبذلها الرجال والنساء داخل الأسرة والمجتمع، وأهمية تلك الجهود بالنسبة إلى استمرارية الحياة، وكذلك بالنسبة إلى توازنها في المجتمع.

كما يشير تقسيم أو توزيع النوع الاجتماعي للعمل إلى تقسيم العمل بين النساء والرجال على أساس التصورات ونظم القيم السائدة عن كل واحد منهما والنتيجة عملية "التطبيع الاجتماعي" في الأسرة والمؤسسات المجتمعية الأخرى (المدرسة، وسائل الإعلام...). وتستعمل كل المجتمعات البشرية وسيلة التوزيع هذه كمبدأ لتنظيمها. وتبرز الملاحظة العلمية أن هذا التوزيع ليس جامدا بل إن للشخص الواحد العديد من الأدوار، وقد تكون الأدوار مقبولة عامة، إلا أن أحدها قد يتغلب على الآخر حسب الظروف، مما يؤدي إلى فقدان التوازن بينها، وهو ما ينتج عنه غالبا، انعكاسات على معاش الفرد خاصة في حالة الصراع والاصطدام بين الأدوار والمصالح الخاصة بكل واحد منها¹¹.

ويشتد هذا الوضع حدة وصرامة في المجتمعات العربية، حيث يعترف للمرأة بدورها الأسري فقط، أي بدورها كزوجة وأم وربة بيت، بينما يقع تجاهل ما تقوم به من أعمال إنتاجية داخل البيت وخارجه. وحتى بالنسبة إلى الرجل، فإنه إذا أراد أن يخرج عن الحقل المحدد له على أساس دوره الانتاجي في مقر العمل (خارج البيت) وعن مهمته الأساسية التي تكمن في كسب العيش والانفاق على الأسرة فإن اسهامه، مهما كان، سوف يقلل من قيمته كرجل ولا تعطى له أي أهمية لما يأتي به من أعمال كمساعدة الزوجة في البيت أو تأدية أي عمل يعتبر من طرف المجتمع عملا نسائيا.

11) حسين أبو الريش وآخرون، الإساءة والجندر (ط1؛ عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006)، ص 315.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

2-2 التنشئة الاجتماعية الجنوسية.

من الوسائل الأخرى لفهم أصول الفوارق الجنوسية دراسة التنشئة الاجتماعية الجنوسية، أي فهم الطريقة التي يجري فيها تعلم الأدوار المتوقعة من الجنسين من خلال العوامل الاجتماعية الفاعلة مثل العائلة ووسائل الاعلام. وتتميز هذه المقاربة بين الجنس بمعناه البيولوجي والجنوسة الاجتماعية-فالطفل الرضيع يولد حاملاً للعنصر الأول، ولكنه يتعلم الثاني. فمن خلال اتصاله بالعوامل الفاعلة في عملية التنشئة بنوعها الأولية والثانوية، يلحق الطفل بصورة تدريجية المعايير والتوقعات التي تطابق جنسه سواء أكان ذكراً أم أنثى. فالفوارق الجنوسية لا تحدد بيولوجياً بل تُنتج ثقافياً. وحسب ما يقوله أصحاب هذا الرأي، فإن اللامساواة الجنوسية تكون نتيجة لتنشئة الرجال والنساء للقيام بأدوار مختلفة.

ويميل الموظفون إلى تبني نظريات التنشئة الاجتماعية الجنوسية، إذ يرون أن الأولاد والبنات يتعلمون "الأدوار المتصلة بجنسهم" وهوياتهم: ذكوراً وإناثاً، أي بالذكورة والأنوثة الملازمة لها. وتتحكم بهم في هذه الحالة أنماط الجزاء الإيجابية والسلبية؛ أي القوى والمؤثرات الاجتماعية التي تجذب أو تنهي عن سلوك معين. فعلى سبيل المثال، قد يقال للطفل بعد أن يقوم بعمل حميد: <أنت ولدٌ شجاع>، أو يتلقى ما يشبه العقوبات عندما يقال له: <يا ولد، لا تلعب بهذه الدمى>. ومثل هذه التعزيزات الإيجابية والسلبية تُساعد الأولاد والبنات في تعلم أدوار الجنس المتوقعة وأتباعها. وإذا ما قام الفرد بممارسة جنوسية لا تناسب نوعه البيولوجي -أي بسلوك منحرف- فإن تفسير هذا السلوك يكمن في قصور أو خلل في التنشئة الاجتماعية. ويعتقد أنصار المدرسة الوظيفية أن مؤسسات التنشئة الاجتماعية تسهم في الحفاظ على النظام الاجتماعي بالإشراف على التنشئة الجنوسية السلسة التي تقوم بها على الأجيال الجديدة.

لقد تعرضت التفسيرات المتزامنة لأدوار الجنس والتنشئة الاجتماعية لانتقادات عديدة من أكثر من ناحية. إذ يرى كثير من الباحثين أن عملية التنشئة الاجتماعية الجنوسية ليست سلسلة أو يسيرة بطبيعتها؛ فالمؤسسات أو العوامل الفاعلة المؤثرة مثل العائلة والمدرسة والأقران قد يتعارض بعضهم مع بعض. وعلاوة على ذلك، فإن نظريات التنشئة تتجاهل قدرة الأفراد على أن يرفضوا أو يعدلوا من التوقعات الاجتماعية المتصلة بأدوار الجنس. إن فواعل التنشئة كما يرى (كونيل، **Raewyn Connell**) لا تترك آثارها بصورة آلية على الشخص الذي يوشك على البلوغ. وجل ما تفعله هو

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

أن تدعو الطفل إلى المشاركة في الممارسة الاجتماعية بشروط محددة. وكثيراً ما ترتبط هذه الدعوى بمعنى الإرغام، مع ممارسة ضغوط قوية عليه للقبول مع غياب أي خيار بديل. غير أن الأطفال يرفضون الانصياع أو، بصورة أدق، قد يتحركون بحرية أكبر في ميدان الجنوسة، وقد يخلطون ويمزجون بين عناصر الجنوسة من كلا الاتجاهين. فقد تصر البنات في المدرسة على ممارسة الألعاب الرياضية التنافسية، كما أن الأولاد قد يرتدون ثياباً تعتبر "بنائية" في نظر البعض. من المهم أن نتذكر أن البشر ليست كائنات سلبية تتقبل "البرجة" الجنوسية بلا سؤال. إن الناس فاعلون نشطون يصنعون الأدوار لأنفسهم ويعدلونها. وبينما نميل لشك في التنبؤ الكامل لفرضيات الأدوار الجنسية، فإن كثيراً من الدراسات قد أظهرت أن الهويات الجنوسية هي، إلى حد ما، نتيجة للمؤثرات الاجتماعية¹².

إن المؤثرات الاجتماعية على الهوية الجنوسية تتدفق في قنوات متشعبة. فحتى الآباء والأمهات الذين يحرصون على تربية أطفالهم من دون تمييز بين الجنسين، يصعب عليهم الوقوف في وجه عدد أنماط التعليم الجنوسي، فقد أظهرت الدراسات الاجتماعية التي أجريت حول تفاعل الوالدين مع الأطفال على سبيل المثال أن هناك اختلافات مميزة بين أسلوبي التعامل مع كل من الأولاد والبنات حتى في الحالات التي يعتقد فيها الأبوان أنهما يعاملان الأولاد والبنات بصورة ماثلة. وتميل الدمى والكتب المصورة وبرامج التلفاز التي يتعرض لها الأطفال إلى التشديد على الاختلافات والصفات المميزة للذكور والإناث. ورغم التغيرات الطفيفة التي نلمسها في الآونة الأخيرة، فإن نسبة شخصيات الذكور تزيد على شخصيات الإناث فيما يعرفه الأطفال عموماً من الكتب، والحكايات، وبرامج التلفاز والأفلام وتقوم الشخصيات من الذكور عادةً بأدوار أميل إلى النشاط والمغامرة، بينما يجري تصوير البنات باعتبارهم مخلوقات سلبية وساكنة مرتبطة بالبيت. وقد بينت الباحثات النسويات كيف تتمثل في المنتجات الثقافية والإعلامية التي تستهدف جيل الأطفال مواقف تقليدية تجاه الجنوسة وتجاه الأهداف والطموحات التي ينبغي على البنات والأولاد أن يسعوا إليها.

من الواضح أن التنشئة الاجتماعية الجنوسية هي من القوة بحيث لا يجرؤ جميع الناس على معارضتها. فحيثما تتحدد هوية الفرد الجنوسي، سواء أكان ذكراً أم أنثى، يتوقع المجتمع من هذا التصرف كما

12 أنتوني غدنر، علم الاجتماع، تر: فايز الصباغ (ط4؛ لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2005)، ص 188.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

تتصرف النساء أو كما يتصرف الرجال. وهذه التوقعات إنما تتحقق ويعاد إنتاجها في ممارساتنا المعيشية اليومية¹³.

3- أدوار المرأة المتعددة.

بعكس العقد أو التعاقد الذي يحتوي على تصرف إجباري بين الأفراد أو الجماعات بالمعنى القانوني والمؤسسي للكلمة، يكون الوضع الشرعي مفروضاً بالقانون و/أو بالعرف (ما هو مقبول ومعترف به). وبشكل عام، إن الوضع هو الذي يحدد موقف التقييم ومرتبة الفرد ضمن الجماعة الاجتماعية.

ويمثل وضع المرأة والرجل أسس المجتمعات التقليدية (التي يدخل في تصنيفها العالم العربي)، وتمثل الأدوار المرتبطة بهذا الوضع نظماً تخص واحداً أو أكثر من السلوكيات بالنسبة إلى الذين يحتلون موقفاً أو مكانة أخرى، ومن هذه الأدوار:

3-1 دور المرأة الانتاجي:¹⁴

ما زال الكثير ينكر بشكل عام، دور المرأة الإنتاجي مركزاً في ذلك على التعريف المحدود لهذا المفهوم (بضائع، خدمات، بيع وتبديل)، أو مكتفياً فقط بتقييم عملها عندما يكون مأجوراً، علماً بأن العمل المأجور يشمل الأعمال التي تتقاضى المرأة عنها أجراً في قطاعات العمل المختلفة، سواء كانت تعمل لحساب الغير، القطاع العام والقطاع الخاص، أو في مشاريع لحسابها الخاص.

إلا أن الرؤية قد تطورت الآن، وأصبحت هناك مطالبة بتقييم كل مجهودات المرأة، وتندرج ضمن هذه المجهودات الأعمال الإنتاجية المتعددة التي تقوم بها المرأة في تحييط الأسرة وخارجها، بما في ذلك العمل غير المأجور، أخذاً في الاعتبار أن الأغلبية العظمى من النساء لا يتقاضين أجراً عن الأعمال التي يقمن بها.

وتشمل الأعمال الإنتاجية للمرأة الأعمال المرتبطة بدورها الأسري، وكذلك تلك المرتبطة بمجال الزراعة، كالعناية بالمواشي والدواجن وخدمة الأرض. كما تشمل أيضاً مساعدة أفراد الأسرة مكان الرجال في الحرف والصناعات التقليدية. والملاحظ أن هذا الصنف من الأعمال يتسم بالاختفاء بالرغم من أهميته سواء في الريف أو في المدن. ويمكن إرجاع ذلك لعدم الاعتراف به وعدم تقديره لأنه خارج

13) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص190.

14) احسان محمد الحسن، علم الاجتماع المرأة: دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر، 2008)، ص188.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

نطاق "الدور الرسمي" سواء في محيط الأسرة أو من جانب القائمين على تصميم وتنفيذ برامج ومشاريع التنمية ومخططاتها، فلحد الآن الإحصاءات الرسمية ما زالت تتجاهل عمل المرأة غير المأجور.

3-2 دور المرأة الإيجابي:¹⁵

يمثل الإنجاب الدور الرئيسي للغالبية العظمى من النساء العربيات، ويشمل بصفة عامة ومبسطة الحمل والولادة وإرضاع الأطفال وتربيتهم ورعاية الأسرة. وعندما نقول الدور الرئيسي نعني بأنه الدور الوحيد المعترف به للمرأة من طرف المجتمع وموقف تقييم تأديتها لهذا الدور.

3-3 دور المرأة المجتمعي:¹⁶

يُنظر إلى الرجل على أساس تأديته لدورين مهمين: الدور الإنتاجي ودور القائد في الجماعة (ولي الأمر على مستوى الأسرة، أو المقرر السياسي على المستويين المحلي والوطني). لكن، ولئن بدأنا نلاحظ العديد من الرجال أصبح يشارك بدرجات مُتنوعة في الأعمال الخاصة بالمنزل أو بعناية الأطفال. وأن العديد من النساء أصبحن يشاركن في الحياة العامة والسياسية (مما جعل البعض يخترع للمرأة دوراً رابعاً: الدور السياسي). فإن دورهن يظل غير محدد بوضوح في هذه المجالات إذ ما زالت الأولى تعتبر من مسؤوليات المرأة والثانية من مسؤوليات الرجل في أغلبية المجتمعات.

ومع هذا، فلقد اقترح بعض المحللين في العديد من مناطق العالم إضافة دور ثالث إليها، ويتضمن هذا الدور الأنشطة التي تقوم بها لأسباب مُتنوعة في المستوى المحلي، بالمدن والريف، ومن هذه الأنشطة تقديم الخدمات الاجتماعية، منها تدبير موارد البيئة كالماء والوقود والأرض، وكذلك الأعمال التي تقوم بها مع غيرها من النساء والرجال لخدمة المجتمع المحلي، وتتفاوت هذه الأعمال باختلاف ظروف الأسرة ومستواها الاجتماعي والاقتصادي.

4- التغيير الاجتماعي.

لقد أثرنا سالفاً التطبيع الاجتماعي والثقافي، ومعلوم أن هذا التطبيع يتضمن رؤية المجتمع واعتقاداته، ومبادئه وقيمه، ومواقفه حول القضايا التي تمه في حياته ومسيرته من جيل إلى آخر. وللمجتمع سُبل كثيرة يعبر بها عن هذه المواقف أو يُطبقها، ويكون ذلك عبر ما هو معترف به ومقبول بالنسبة للأغلبية

15) احسان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص190.

16) المرجع نفسه، ص191.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

أي العادات والتقاليد أو ما يسمى بالعرف، أو عبر طرق مُقننة، وتكون مفروضة على الجميع ونعني بها القوانين، وغالباً ما تكون هذه القوانين مقتبسة من العرف، مما يشكل في بعض الحالات صراعات وتناقضات.

ومن جهة أخرى، فإن المواقف ليست ثابتة، ومن الضروري أن يعرف المجتمع في حياته مراحل تحرك وتطور وإلا سوف يضمحل، إلا أن سرعة هذا التحرك تختلف من مجتمع إلى آخر أو في المجتمع نفسه، حسب مراحل تاريخية، كما أن هذا التحرك ليس دائماً سهلاً¹⁷.

ومن هذا المنطلق، لا يمكن الحديث عن توزيع النوع الاجتماعي للأدوار دون الإشارة إلى عامل يعتبر أساسياً وهو التغيير الاجتماعي الناتج عن عدة عوامل وبالأخص التنمية والتي يمكن أن تتمثل فيما يخص موضوعنا، بصفة مختصرة جداً فيما يلي:

* ديمقراطية التعليم وإجباريته المتساوية بالنسبة للذكور والإناث.

إن تعليم الفتيات وما أتى به من توسيع الآفاق بالنسبة لهن ودخول المرأة، ولو كان تدريجياً ومحدوداً، في الحيز الاقتصادي. وفي هذا الصدد تُعتبر التغيرات الاقتصادية في العالم ومنها الأزمة الاقتصادية، من أهم العناصر التي تؤثر في تحديد أدوار النساء والرجال، كضرورة مساهمة الزوجين في رفع دخل الأسرة وتلبية احتياجاتها المتزايدة أو الزيادة المستمرة في البلاد العربية وغيرها، في أعداد الأسر التي تعولها نساء بسبب الحروب، أو الترميل، أو الطلاق، أو هجر الزوج، أو حتى النمو السكاني. وباختصار أيضاً، يمكن القول إن مُعطيات التنمية هذه، جرّت معها نوعاً من الهزة في مُعتقدات ومواقف المجتمع. ونقول هزة لأنه بالفعل وإلى حد ذلك التحسين (أي حدوث التنمية) كانت الحياة والعلاقات الاجتماعية مرسومة داخل نظام تصورات وقيم متجانس ومستقر ومطمئن، وكان كل عنصر من هذا النظام، أي المرأة والرجل والأسرة، يعرف مكانته ويقوم بدوره، بصفة هي الأخرى، مُتجانسة ومستقرة. وهكذا، وبينما الرجل الولي والأب والمعيل والحامي والمقرر في مستوى الأسرة والمجتمع، فإن هذا التغيير (الذي ليس لديه أية سلطة عليه مهما حاول ويحاول في أغلب الأحيان) جعله يتساءل عن دوره ومكانته، وذلك لما يرى فيه من تحديد للامتيازات والصلاحيات التي يتمتع بها.

17 سوزان موللر أوكلين، النساء في الفكر السياسي الغربي، تر: إمام عبد الفتاح إمام (ط1)، بيروت: التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، (2009)،

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

وإذا نظرنا إلى المسألة من زاوية سيكولوجية، فإن الرجل قد يشعر بالتهديد (الرمزي) حتى لرجولته، ذلك لأن المرأة أصبحت تخرج وتعمل، فتقوم بدور الرجل، ليس كمصدر موارد فقط، ولكن أيضاً كمنبع استقلالية وتحمل مسؤولية، ويؤول هذا بأنه يمكن الاستغناء عن الرجل من طرف قرينته ومن طرف أسرته ولما لا، من قبل المجتمع كله.

وقد يكون الرجل مؤمناً بضرورة هذا التغيير ومُتّماً إلى الاتجاهات الداعية له ومشجعاً له، لما يستفيد منه بصفة مباشرة أو بالنسبة إلى أسرته والمجتمع، إلا أنه غالباً ما تكون الصراعات والتناقضات موجودة فكرياً، أو سلوكياً، سواء كانت واضحة أو كامنة، وبينما كانت المرأة، وما زالت البنت، والأخت، والزوجة المطيعة، المنجبة، الأم الولود، أم الذكور، مصدر الخلود الرجالي والاجتماعي، ومربية الأجيال، الحامية لقيم المجتمع وتقاليدته، فإنها أصبحت هي نفسها العنصر المغير والمهدد لهذه القيم والتقاليد¹⁸.

وبالرغم من أن هذا الوضع الجديد سمح لها بتصور أبعاد أوسع بالتمكين من اختيارات جديدة، فهي تُعاني أيضاً من صراعات وتناقضات، ذلك لأن المجتمع مازال لا يعترف لها إلا بدورها كمنجبة وأم، مهما كان مستوى ترقّيها الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو السياسي، أو التعليمي وحتى إن أدت مهمتها على أكمل وجه. والأعظم من ذلك أنها تبقى في موقف التفاوض الدائم لتستمر في عالم العمل أي خارج البيت إذ أنها مُضطرة إلى برهنة قدراتها على تحمل مسؤولياتها المنزلية والتربوية.

وتبين الدراسات والواقع في العالم العربي، بأن رؤية المجتمع لقضية عمل المرأة وخروجها هي رؤية سيئة، ويعتبر كنوع من الانحطاط الاجتماعي، حتى عندما يعترف المجتمع بضرورته في بعض الحالات الاستثنائية، كالحاجة الاقتصادية، تماماً مثلما يعترف بضرورة تعليم البنات ولكن فقط لتربية أحسن لأطفالهن في المستقبل¹⁹.

18 حسين أبو الريش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص312.

19 حسين أبو الريش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص318.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

ثانياً: نظريات النوع الاجتماعي والحركات النسوية.

1- النظريات الوظيفية.

يميل الكتاب الذين يتبنون نظرية "الفوارق الطبيعية" إلى الاعتقاد بأن تقسيم العمل بين الجنسين يقوم على أساس بيولوجي. فالنساء والرجال يقومون بالمهام التي يصلحون لها بيولوجياً. ومن هنا فإن العالم الانثروبولوجي (جورج ميردوك، **George Murdock**) يعتقد أن من الأفضل والأكثر نفعاً من الناحية العملية أن تُركز النساء على العمل البيتي وعلى المسؤوليات العائلية، بينما يتولى الرجال العمل خارج المنزل. وتخلّص ميردوك بعد دراسة مقارنة لنحو مائتي مجتمع إلى أن تقسيم العمل بين الجنسين موجود في جميع الثقافات، وهو لا يعتبر ذلك نتيجة للبرمجة البيولوجية بقدر ما يراه نتيجة منطقية لتنظيم المجتمع.

وقد عُني (تالكوت بارسونز، **Talcott Parsons**) (13ديسمبر 1902 - 8 مايو 1979)، زعيم المدرسة الوظيفية، بدور العائلة في المجتمعات الصناعية، وكان مهتماً بصورة خاصة بتنشئة الأطفال. وهو يرى أن العائلات المستقرة التي تدعم أطفالها هي المفتاح للتنشئة الاجتماعية الناجحة، وهي العائلات التي يقسم فيها العمل بين الجنسين بطريقة واضحة بحيث تؤدي الإناث أدواراً "تعبيرية" يوفرن فيها العناية والأمن للأطفال ويقدمن لهم الدعم العاطفي. أما الرجال من ناحية أخرى فإن عليهم أن يؤديوا أدواراً مساعدة، أي يزودوا العائلة بمصدر الرزق والمعيشة. ونظراً للضغوط المفروضة على دور الرجل العامل، فإن النزعة التعبيرية والعاطفية لدى المرأة ستكون بمثابة عنصر استقرار وراحة واطمئنان للرجل، وسيكون من شأن هذا التقسيم التكاملي للعمل القائم على أساس التمايز البيولوجي بين الجنسين، أن يؤمن التضامن للعائلة.

وقدم (جون باؤلبي، **Bowlby**)، منظوراً وظيفياً آخر على تربية الأطفال يعتبر فيه دور الأم المحور الأساسي لتنشئة الأطفال الاجتماعية. فإذا ما غابت الأم أو انفصل عنها الطفل في مرحلة مبكرة من عُمره، تنشأ حالة من الحرمان من الأمومة يكون من نتائجها أن يتعرض الطفل للخطر بسبب التنشئة الاجتماعية القاصرة. وربما يؤدي ذلك في مرحلة لاحقة من العمر إلى صعوبات اجتماعية ونفسية خطيرة، بما فيها الاضطرابات النفسية والميول المعادية للمجتمع. ويرى باؤلبي أنه يمكن ضمان راحة الطفل وعافيته النفسية من خلال إقامة علاقات حميمة وشخصية ودائمة مع الأم. وكان عالم الاجتماع

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

النفسي هذا يعتقد أنه يمكن استبدال الأم الغائبة بأم بديلة، لكنه كان يصر على أن تكون هذه الأم امرأة أنثى، مما يوحي بأن دور الأمومة هو مهمة مُخصصة للنساء فحسب. وقد استخدمت نظرية الحرمان من الأمومة تلك أكثر من مرة للتدليل على أن الأمهات العاملات قد يُغفلن أطفالهن في كثير من الأحيان²⁰.

2- النظريات النسوية.

لقد أدت الحركات النسوية إلى ظهور سلسلة طويلة من النظريات التي تحاول تفسير التفاوت تمهيداً للتغلب على حالة اللامساواة الاجتماعية بين الرجال والنساء، وتختلف هذه النظريات النسوية فيما بينها اختلافاً كبيراً حول مسألة التفاوت الجنوسي، رغم اتفاقها على أن المرأة لا تتمتع بوضع منصف في المجتمع. وتحاول النظريات النسوية المتنافسة تفسير التفاوت الجنوسي بإرجاعه إلى عمليات اجتماعية عميقة الغور في المجتمع، مثل التحيز الجنسي والبطريكية والرأسمالية والعنصرية. وسنحاول في الصفحات اللاحقة أن نستعرض الملامح العامة لاثنتين من تلك الاتجاهات هما الاتجاه الليبرالي والاتجاه الراديكالي المتطرف.

1-2 النسوية الليبرالية: يعزو هذا الاتجاه التفاوت بين الجنسين إلى التوجهات والمواقف الاجتماعية والثقافية. وخلافاً للمنحى الراديكالي، فإن أنصار ونصيرات النسوية الليبرالية لا ينظرون إلى إخضاع المرأة باعتبارها من نسق أو بنية اجتماعية ضخمة، وبدلاً من ذلك، فإنهم يلفتون الانتباه إلى عدد كبير من العوامل المنفصلة التي تسهم في خلق التفاوت بين الرجال والنساء. إنهم، على سبيل المثال، يركزون على التحيز الجنسي والتفرقة في المعاملة ضد النساء في أماكن العمل وفي المؤسسات التعليمية ووسائل الإعلام الجماهيري. وعلى هذا الأساس، فإنهم يركزون جهودهم على إيجاد وحماية الفرص المتكافئة للنساء عبر التشريعات والوسائل الديمقراطية الأخرى. ويؤيد هؤلاء إصدار مثل هذه التشريعات مثل قوانين المساواة في الأجر والقوانين المناهضة للتمييز ضد النساء والقوانين الأخرى التي تجعل للنساء والرجال حقوقاً متساوية أمام القانون. ويسعى أنصار المدرسة النسوية الليبرالية من خلال الأنظمة القائمة إلى تحقيق الإصلاحات بصورة تدريجية، وهم بذلك يختلفون عن المدرسة النسوية الراديكالية التي تسعى إلى الإطاحة بالنظام القائم برمته.

(20) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص192.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

لقد أفلحت المدرسة الليبرالية النسوية في تحقيق منجزات كثيرة للنساء خلال القرن الماضي، غير أنها، في نظر بعض النقاد، أخفقت في معالجة جذور التفاوت الجنوسي وأسبابه العميقة، كما أن هذه المدرسة لا تعترف بطبيعة القمع الذي تعانيه المرأة في المجتمع بجملته. كما أن المدرسة الليبرالية تتناول جوانب جزئية ومجزأة من التفاوت الجنوسي، لأنها تركز على معاناة المرأة في مجالات صغيرة ومحددة مثل التحيز الجنسي، والتفرقة، والاعتوار الاجتماعي، وتفاوت الأجور. ويؤتم أنصار النسوية الليبرالية بأنهم يشجعون النساء على قبول واقع اجتماعي يفتقر إلى المساواة والعدل والإنصاف، ويغلب عليه الطابع التنافسي.

2-2 النسوية الراديكالية المتطرفة: تنطلق النسوية الجذرية المتطرفة من الاعتقاد بأن الرجال هم المسؤولين عن استغلال النساء وهم المنتفعون في الوقت نفسه من هذا الوضع. من هنا، فإن البطيركية - أي الهيمنة النظامية المنهجية للذكور على الإناث في المجتمع- هي من القضايا المحورية لهذه المدرسة النسوية. وفي نظر هذه الفئة، فإن البطيركية ظاهرة شاملة انتشرت في جميع المجتمعات وفي مختلف الأزمنة والثقافات. ويركز هؤلاء الدارسون على العائلة باعتبارها المنبع الأول لقمع المرأة في المجتمع²¹. ويضيف هؤلاء أن الرجال يستغلون النساء بالاعتماد على ما يقدمنه من أعمال بيتية ومنزلية بينما ينكرون عليهن ويجولون بينهن وبين الوصول إلى مواقع السلطة والتأثير في المجتمع.

ويختلف النسويون الراديكاليون في تفسيرهم للأسس التي قامت عليها البطيركية، غير أن أكثرهم يعتقدون بأنها تقوم على تملك جسد المرأة وعلى النشاط الجنسي بمختلف أشكاله. وترى عالمة الاجتماع (شولاميث فايرستون، **Shulamith Firestone**)، صاحبة الكتاب الشهير جدلية الجنس "The Dialectic of Sex: The Case for Feminist Revolution"، أن الرجال يسيطرون على أدوار المرأة في عمليات الإنجاب وتربية الأطفال. فالنساء مهيات بيولوجياً لإنجاب الأطفال، ولا بد أن يعتمدن على الرجال لتوفير الحماية والمعيشية لهن من الناحية المادية المالية. وجرى تنظيم هذا التفاوت البيولوجي في العائلة النووية الصغيرة. وتشير الباحثة إلى نشوء طبقة متميزة مكموعة من النساء في المجتمع، وتذهب في بعض آرائها إلى درجة الدعوة إلى إلغاء العائلة لأنها الوسيلة الوحيدة لتحرير المرأة وانعتاقها من علاقات السلطة والقوة.

²¹ أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص197.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

ويشير بعض أنصار النظرية النسوية الراديكالية إلى العنف الذي يمارسه الذكور على النساء باعتباره عنواناً للتفوق الذكوري. ومن هنا فإن العنف البيتي وحالات الاغتصاب والتحرش الجنسي هي أجزاء من نظام متكامل لقمع النساء، وليس حالات فردية متفرقة يعاني مرتكبوها اضطرابات نفسية أو نزعات إجرامية فردية. ويضيف هؤلاء أن من المظاهر الأخرى التي تسهم في تعميق اللامساواة الجنوسية مشاهد عديدة نلمحها في تفاعلاتنا اليومية، مثل الاتصال غير الشفوي، وأنماط الاستماع والمقاطعة في الحديث، وشعور المرأة بالتوحس والضيق في الأماكن العامة. كما أن الرجال من جانبهم هم الذين يفرضون على النساء المفاهيم الشائعة عن الجمال والجاذبية الجنسية ويرغمون المجتمع بأكمله على القبول بنوع معين من الأنوثة. وعلى سبيل المثال، تساعد المعايير الاجتماعية والثقافية التي تركز على رشاقة الجسم والتجيب والتقرب من الرجال بدورها على خضوع المرأة. وفي هذا السياق "تشيئات" المرأة، أي أصبحت شيئاً أو سلعة ما، تستخدم من خلال وسائل الإعلام ودور تصميم الأزياء ومؤسسات الإعلان كدمية وأداة للجنس ينحصر دورها الرئيسي في إرضاء الرجال وإمتاعهم.

ولا تؤمن المدرسة الراديكالية بأن المرأة ستحرر من القمع الجنسي عن طريق الإصلاح أو التغيير التدريجي، إذ لا بد من الإطاحة بالنسق البطريكي الأبوي لتحقيق المساواة بين الجنسين. وقد غدا مفهوم البطريكية كثير التداول في أوساط من يناصرون النظرية النسوية، كما أن الطروحات والدعوات التي عرضتها المدرسة الراديكالية من خلال ممثليها من الرجال والنساء على السواء قد أثارت الاهتمام على المستويين الوطني والعالمي بمجموعة من القضايا البالغة الأهمية مثل العنف ضد النساء، وابتذال وامتهان مكانة المرأة الإنسانية عن طريق وسائل الإعلام والاعلان والترويج.

غير أن ثمة مآخذ عديدة على النظرية النسوية الراديكالية. وأول هذه الانتقادات هو أن مفهوم البطريكية لا يصلح وحده لتقديم تفسير عن قمع المرأة عبر المراحل التاريخية وفي مختلف المجتمعات والثقافات، مع إغفال عناصر أخرى مثل العرق والطبقة الاجتماعية والبعث الإثني، وبعبارة أخرى، فإن إرجاع خضوع المرأة وقمعها إلى عامل واحد يشكل منهجاً احتزالياً، شأنه شأن المنهج المماثل الآخر الذي يعزو تدني مرتبة المرأة الاجتماعية إلى عوامل بيولوجية بحتة.²²

(22) أنتوني، غدنز. مرجع سبق ذكره، ص200.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

تقويم: يوجّه أنصار النظريات النسوية نقداً عنيفاً للمزاعم القائلة إن تقسيم العمل بين الجنسين يقوم على أسس بيولوجية، ويرى هؤلاء أن تخصيص المهام والأنشطة في المجتمع لا يقوم على أساس طبيعي لا مناص منه. إن حرمان النساء من ممارسة المهام والمهن والأعمال المختلفة في المجتمع لا يرجع إلى خصائصهن البيولوجية لأن البشر يمارسون أدواراً اجتماعية حددتها عملية التنشئة في السياق الثقافي الذي يعيشون فيه.

وتتزايد الدراسات والأدلة التي تشكك في نظرية الحرمان من الأمومة. فقد أظهرت الدراسات أن الأداء التعليمي للأطفال ونمو الشخصية لديهم يتحققان بشكل أفضل عندما يعمل الوالدان، ولو على أساس عدم التفرغ، خارج البيت. كما تعرضت آراء بارسونز حول دور النساء "التعبيري" للهجوم من جانب المدرسة النسوية والاتجاهات الأخرى في علم الاجتماع. ويرى هؤلاء أن مثل هذه الآراء تمثل تكريسا لإخضاع المرأة والزامها البيت. كما أنه لا أساس للاعتقاد بأن قيام المرأة بهذا الدور "التعبيري" سيؤدي إلى سهولة الوصول إلى التماسك العائلي، لأن مثل هذه الآراء إنما يجري ترويجها وإشاعتها لمصلحة الرجال²³.

3- الحركات النسوية Féminisme.

يتمثل لب الحركة النسوية في الاعتقاد بأن النساء يعشن في مرتبة أدنى من الرجال في الثقافة الغربية، لذلك تسعى الحركة النسائية إلى تحرير النساء من هذا الخضوع، وإلى إعادة بناء المجتمع على نحو تتم بمقتضاه إزالة نظام سلطة الأب، وتنشأ ثقافة تأخذ في اعتبارها ما للنساء من رغبات، وغايات، وثمة أنواع كثيرة مختلفة من النظريات في مجال الحركة النسوية، بيد أنها تشترك جميعاً في هذه الأهداف، وينحصر اختلافها في الرؤى الخاصة لما سيكون عليه هذا المجتمع الذي أعيد بناؤه، وفي الاستراتيجيات التي تطبقها لتحقيق هذا المجتمع.

وأول نظرة للحركة النسوية تم توثيق أعمالها في التراث الأنجلو أمريكي هي: (ماري ولستون كرافت **Mary Wollstonecraft**) التي طرحت نظرية اجتماعية عن خضوع النساء في كتابها الذي كتبه سنة 1972 بعنوان "دفاع عن حقوق المرأة"، وقد تسببت ولستون كرافت في إحداث شكل من أشكال الفاعلية السياسية ظل -حتى الآن- في موقع القلب من النسوية في الغرب.

(23) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

وكانت الحركة النسوية في أول الأمر مُهتمة - أساساً - بتحقيق المساواة السياسية والاقتصادية للنساء مع الرجال، ثم اكتسبت مزيداً من السرعة والتقدم أثناء القرن التاسع عشر مع ظهور الكتابات الرسمية التي تكشف عن الظلم المتمثل في عدم المساواة الجنسية للمرأة مع الرجل، والتي منها الكتاب الذي صدر بعنوان "قهر النساء" (واشترك في تأليفه كل من جون ستوارت ميل **John Stuart Mill** وهاريت تايلور ميل **H. Taylor Mill** سنة 1869)، ومن خلال التنظيم الفعال للجماعات المنادية بحق المرأة في التصويت في الانتخابات، والتي منها "الاتحاد الاجتماعي والسياسي للنساء" (واختصاراً **WSPU**)، الذي تأسس سنة 1903. كما وقد شهد القرن العشرين ازدهار حركات الحقوق المدنية وازدهار الجماعات التي تقوم بحملات منظمة تدعو فيها للمساواة السياسية للمرأة والتي ركزت على تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للأمهات وبالمساواة في التعليم، والمساواة في الأجور بين الجنسين.

ولا تزال هذه القضايا التي أثرت في أول عهد الحركة النسوية تشكل أولوية لجميع المهتمين بالحركة النسوية كما تمثل الركيزة الأساسية للنظرية التي صيغت فيما بعد للحركة النسوية، وذلك من حيث إن هذه القضايا تؤكد أهمية المساواة الاقتصادية والسياسية كشرط لا غنى عنه من أجل تحرير النساء، وقد كانت هذه القضايا ذات أهمية كبيرة لدى الحركة النسوية الليبرالية بصفة خاصة، وهي الحركة التي تضرب بجذورها في حركة الحقوق المدنية، والتي تؤكد أن الفرص المتساوية والحقوق المتساوية هي الأساس الذي تتوقف عليه تحقيق المساواة الاجتماعية الكاملة.

وبينما كانت الحركة النسوية في أول عهدها تركز على أهمية المساواة السياسية والاقتصادية مع الرجل، فإن الحركة النسوية التي بدأت في العقود التالية للحرب العالمية الثانية كانت تهدف إلى الوصول إلى فهم أكمل وأدق للطبيعة الثقافية للقهر الذي تعانيه المرأة، ولتحقيق هذه الغاية تنظر "الموجة الثانية" من المشتغلين بالحركة النسوية، بعين الاهتمام إلى الطرق التي بمقتضاها تدعم المؤسسات الثقافية نفسها خضوع النساء وتعمل على استدامته، وترفض المشتغلات بالحركة النسوية - على وجه الخصوص - القيم الذكورية التي يزعم الرجال أنها قيم كلية وشاملة. وبدلاً من ذلك فإنهن يذهبن - من تحرير أنفسهن تحريراً تاماً من نظام سلطة الأب- إلى أنه يتوجب على النساء أن يلجأن إلى خبراتهن الخاصة ليبتكرن قيمهن الخاصة ويخلقن لأنفسهن ذواتهن الخاصة.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

ومع تطور الحركة النسوية، أخذت الموضوعات المختلفة التي تعالجها تتركز على جوانب مُختلفة من القهر: فالحركة النسوية الماركسية تزعم أن هذا القهر في كل صورته إنما هو محصلة الأبنية الاجتماعية والاقتصادية. والحركة النسوية الراديكالية (أو المتطرفة) تحصر القهر الجنسي فيما يقوم به الذكور من التحكم في السلوك الجنسي للنساء. وتهتم الحركة النسوية القائمة على أصول التحليل النفسي ببناء الذاتية النسائية ضمن ثقافة جنسية محففة بحق المرأة. وترتبط الحركة النسوية الاشتراكية بين كثير من هذه الآراء وتصوغها في نظرية عن القهر والاستغلال المنظم للنساء في المجتمع القائم على نظام سلطة الأب، والذي ينحصر فيه الدور الإنجابي للنساء في خدمة الرأسمالية فقط*.

يضاف إلى ذلك أن المفكرين من أصحاب النظريات يذهبون إلى أن القهر الواقع على النساء يضرب بجذوره في صلب الأنساق التي تقوم عليها معاييرنا الثقافية، ومن السمات الخاصة الدالة على هذا التصور وجود التعارضات الثنائية التي تستند على ذلك التناقض المزعوم بين الجنسين والذي يحط من شأن الأنثى في حالات مُتعددة، مثال ذلك في مجال السياسة يقوم التمييز بين العام (وهو الذكوري) والخاص (وهي الأنثى) باستبعاد النساء من الوظائف ذات الأهمية والسلطة الاجتماعية، أما في مجال اللغة فتذهب هيلين سيكسو **H. Cixous** (في كتابها بعنوان "المرأة الجديدة"، 1987) إلى أن التعارضات الثنائية اللغوية القائمة على التفرقة بين المذكر والمؤنث تُعد جزءاً لا يتجزأ من علم النحو والصرف وبناء الجملة، وأنها بهذا الوضع تؤثر على إمكانية تحصيل المعرفة، وفي مجال الأخلاق ترى (كارول جيلجان **Carol Gilligan**) (في كتابها الصادر سنة 1982، بعنوان: "بصوت مُختلف") أن مهمة الرعاية التي هي المجال التقليدي للأنثى يتم التقليل من أهميتها وفقاً لنموذج العدالة عند الرجل.

وقد وصلت الحركة النسوية الغربية، حديثاً إلى إدراك أنها هي نفسها سوى ثمرة لتراث ثقافي بعينه، هو تراث البيض الأوروبيين الأمريكيين، وليس تعبيراً عالمياً عن نضال جميع نساء العالم من أجل التحرر. وبالنسبة للنساء السود والملونات يعد الكفاح من أجل التحرر قضية عرقية بقدر ما هو قضية تتعلق

(*) ترجع الجذور الأولى لهذا التصور إلى الكتابات المبكرة لماركس، حيث اختار كلمة البروليتاريا Proletariat للتعبير عن الطبقة الكادحة في المجتمع الرأسمالي، إذ إن الأصل اللغوي لهذه الكلمة اللاتينية القديمة يعني: الطبقة المُعْدمة الموجودة في قاع المجتمع في روما القديمة، والتي لا تخدم الدولة إلا عن طريق إنجابها للأطفال فقط.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

بالنوع الاجتماعي. فهن ينتقدن تراث الحركة النسوية الغربية بسبب مركزيته العرقية، في نفس الوقت الذي يؤيدن فيه الكفاح ضد القهر الواقع على جميع النساء.

وفي رد فعل على اتهامها بالمركزية العرقية، تسعى الحركة النسوية في "مواجهتها الثالثة"، -جزئياً- إلى التغلب على الصعوبات التي تحيط بالسؤال عن الهوية أو كينونة المرأة على وجه الدقة، ومن هي المرأة التي تدعي الحركة النسوية أنها تمثلها. وتتفق الموجة الثالثة النسوية مع ما بعد البنيوية في نبذ الفكرة القائلة بوجود هوية جمعية متفردة للنساء جميعاً، وتطرح بدلاً من ذلك أفكاراً - تتسم بالالتباس والتباين - حول وسيلة فهم ما لكل امرأة على حدة من قضايا واهتمامات خاصة بها وحدها، ويشكل هذا التطور الفكري مسألة خلافية يثور حولها النزاع داخل الحركة النسوية ويذهب نقاد هذا الموقف الفكري إلى أن مفهوم الهوية يعد - في حد ذاته- أمراً أساسياً لا غنى عنه لتحليل القهر، لذلك فإن تفكيكه أو تجزيته على هذا النحو يضعف من إمكانية مقاومة النساء وتغييرهن لهذا الوضع، الأمر الذي يؤدي إلى تشويه صورة الالتزام السياسي للحركة النسوية²⁴.

فحركة تحرر المرأة، حركة سياسية وأخلاقية وإنسانية نشأت كرد فعل ضد فساد انحراف الأقوياء والفئات النافذة في المجتمع، وضد التعسف والإجحاف والممارسات السياسية الاستغلالية واللاإنسانية واللاأخلاقية التي استعبدت الضعفاء من نسل آدم وحواء، تارة بحد السيف والعنف المادي والمعنوي وتارة باسم أيديولوجية منحطة.

تطالب حركة تحرر المرأة بإلغاء الأعراف والتقاليد البالية التي تصنف المرأة كمخلوق من الدرجة الثانية وتجعل منها مجرد وسيلة لإعادة الإنتاج البشري للمحافظة على النوع، وتطالب هذه الحركة أيضاً بأن تعامل المرأة على قدم المساواة مع الرجل وأن تمنح نفس الحقوق السياسية والاقتصادية والثقافية الممنوحة للرجل كحق الاقتراع، وحق التعليم، وحق العمل، والحق في الحماية القانونية... الخ. وأهم غاية تسعى حركة تحرير المرأة إلى تحقيقه هو وضع حد للتعسف الذي تمارسه الطبقات النافذة من أعيان المجتمع، وإعطاء الممارسة السياسية والدينية محتوى أخلاقي، وإنساني، وعقلاني رشيد، وصيانة كرامة المرأة وحقوقها. هذه الحركة لم تقم ضد الرجل العادي أو الرجال بصفة عامة كما قد يتبادر إلى الذهن، ولكن

24) أندرو إدجار، وبيتر سيدجويك، موسوعة النظرية الثقافية: المفاهيم والمصطلحات الأساسية، تر: هناء الجوهري، مراجعة: محمد الجوهري (ط1)، مصر: المركز القومي للترجمة، (2009)، ص ص276-280.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

ضد أعيان الفئات النافذة والطبقة البرجوازية الرأسمالية والمحافظه والسياسيين الذين يؤولون المقدسات ويشرعون ويسنون القوانين على مقياس أهل الحل والربط في هذه الدنيا، أو قل: حسب رغبتهم وإحساساتهم الدفينة المدفونة في الشعور والاشعور، رغبات وإحساسات الطبقة (المحافظة اليمينية والليبرالية المتطرفة) النافذة التي تجرد المرأة من حقوقها السياسية وحتى من بعض حقوقها الطبيعية، وتشجعها على الانحلال تحت حماية القانون، وقانون العرض والطلب. إن العامل الرئيسي الذي دفع النساء المحتجات والثوريات إلى رفع راية تحرير المرأة هو رد فعل ضد فساد وانحطاط الطبقة السياسية النافذة... فقد كانت المرأة محرومة من حق الإرث في بعض البلدان، وعلى سبيل المثال، فلم تحصل المرأة في فرنسا على حق الإرث إلا بعد ثورة عام 1789، وفي إنجلترا إلا في عام 1925. لا الحرية ولا رباح الديمقراطية التي هبت على الغرب الرأسمالي، بعد تفسخ نظم الملكية المطلقة، ولا الثورات السياسية والاجتماعية كالثورة الأمريكية (1775-1783) والثورة الفرنسية (1789-1799) غيرت شيء من وضع المرأة تغييراً جذرياً، ولم تحصل المرأة على حق الاقتراع (الانتخاب) إلا في القرن العشرين في بعض البلدان الغربية منها: 1906 فنلندا، 1907 النرويج، 1915 الدانمارك، 1918 بولونيا، كندا، روسيا (وبريطانيا لمن هن 30 سنة من العمر أو أكثر)، 1919 ألمانيا وهولندا، 1920 النمسا والولايات المتحدة الأمريكية، 1921 تشيكوسلوفاكيا، 1925 هنغاريا، 1931 إسبانيا والبرتغال، 1935 رومانيا، 1944 فرنسا، 1945 إيطاليا، 1947 يوغوسلافيا، 1949 بلغاريا وبلجيكا، 1971 سويسرا (في بعض المقاطعات فقط). فخلال الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين تركزت مطالب الحركة حول إعادة النظر في الوضع التقليدي للمرأة في المنزل وضرورة تقاسم الأعباء المنزلية بين الرجل والمرأة، وإعادة النظر في قوانين الزواج والطلاق منها حق المرأة في الطلاق. وطالبت بتغيير الوضع التقليدي للمرأة جذرياً بحيث تستطيع العمل خارج المنزل مثل الرجل وتتقاضى نفس الراتب (الأجر) الذي يتقاضاه الرجل، وأن تمنح فرصة العمل للمرأة في مختلف الوظائف والمجالات بما في ذلك الوظائف الإدارية والسياسية والاقتصادية في الدولة، وفتح المجال لتعليم المرأة في مختلف المستويات والتخصصات. فقد كانت المرأة محرومة من حق التعليم، وبعد السماح لها بالتعليم فقد بقيت بعض الجامعات والكليات موصده في وجهها. وعلى سبيل المثال، فإن جامعة (ييل Yale) وهي من الجامعات المشهورة بالولايات المتحدة الأمريكية، كانت محرمة على الجنس اللطيف منذ تأسيسها عام 1701 إلى غاية 1969، وتحمل هذه الجامعة اسم رجل ثري إنجليزي أغدق عليها هبات مادية. وكانت جامعة أوكسفورد بإنجلترا وهي من

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

الجامعات الشهيرة والعريقة لا تقبل الطالبات ومنذ 1974 فقط سمحت للطالبات بالدراسة في بعض الكليات فقط، وتحت ضغط الضائقة المالية (نقص التمويل) اضطرت عام 2002 إلى فتح أبوابها أكثر للجنس اللطيف للدراسة في بعض الكليات وليس بكل الكليات، فلا يسمح مثلاً للطالبات بالدراسة في كلية القديسة هيلدا²⁵.

ثالثاً: النوع الاجتماعي والعمل.

1- صورة المرأة في الواقع الاجتماعي العربي.

إن المقصود بالصورة هنا، هو طبيعة التركيبة الذهنية للمرأة، بما تحتويه من عناصر ومكونات موضوعية وذاتية، خضعت وتخضع لسياقات اجتماعية وتاريخية معينة. إذ أن هذه التركيبة هي الآلية المستقلة أو الفاعلة بمقتضى عوامل متراكمة تاريخية ومعاصرة، بواسطة جملة من الأدوات التواصلية كاللغة والدين والقانون والثقافة بمختلف مكوناتها...ولكن هذه الأدوات لا تؤدّي وظائفها بمعزل عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي يشكل أساس البناء الاجتماعي لهذه التركيبة/ الصورة التي لم تتطور مكوناتها بشكل جوهري أو متمايز عما كان عليه الحال في العالم العربي قبل 50 عاماً، فمازالت المرأة عندنا تؤتمر بأوامر الرجل وتدخل عنوة وغصبا بيت الطاعة والخضوع، وتساهم بالتالي -وفق ما أسميه عفوية الرضوخ- في إعادة إنتاج مكانتها الدونية في المجتمع.

كما قام الاحتلال بالمحافظة على مجمل العادات والتقاليد الاجتماعية التي تحطّ من قيمة المرأة وتمنع تحرّرها، إلا أن مرحلة ما بعد الاستقلال أسهمت بدورها في بعض الجوانب التطورية الخاصة بالمرأة عبر عدد من الأنظمة والقوانين، ولكن بالرغم من ذلك، بقيت أسباب العنف المسلط على النساء قائمة بسبب بقاء البنى الاقتصادية والاجتماعية والعائلية التقليدية التي قامت السلطة بتغذيتها...لحساب ذهنية التخلف التي عززت بقاء جذور العنف على حالها، سواء في ظل العلاقات الرأسمالية التابعة والمشوهة...إلى جانب الاقتصاد الفلاحي في القرى الذي تحكمه علاقات إنتاج ما قبل رأسمالية، حيث يبرز في الحالتين تفاوتاً اجتماعياً واضحاً في أسلوب أو منهجية العلاقة مع المرأة أو ما يعرف بالريف

(25) لبصر عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص204-207.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

والمدينة، كلاهما محكومان بأشكال مختلفة - بعلاقات ذكورية قائمة على استغلال واضطهاد المرأة من منظور متخلف ينطلق بداية من دونيتها والخط من قيمتها ويجول دون تحررها الذاتي والاجتماعي .

وفي هذا السياق، نشير إلى أن كل ما يذكر حول المرأة في الأطر القانونية والمؤسسية، لا يعدو أن يكون سوى اطاراً نظرياً تستخدمه السلطة من أجل التعقيم الديماغوجي، وحجب الواقع الفعلي الذي تعيشه المرأة. علماً بأن هذا التشريع جاء تلبية لمطالب القوى الديمقراطية اليسارية والحركات النسائية التي تناضل من أجل حرية المرأة وتحريرها من قيود الاستغلال والاستبداد وضرورة مساواتها مع الرجل.

ولكن هذه الأنظمة والقوانين ينقصها التطبيق في مستوى الممارسة اليومية. إذ أن أغلبية الشكاوى يقع حسمها في مراكز الشرطة دون المرور بالمحكمة، أو تتنازل المرأة عن حقها في الدفاع عن نفسها وردّ الاعتبار لذاتها المسلوقة وذلك تحت ضغط العلاقات الاجتماعية القربية وأيضاً تحت ضغط التقاليد الاجتماعية باسم "التسامح". ممّا يضيع حقّها عبر التسامح السليبي، كما أن العديد من مشاكل العنف تقع تسويتها في حدود "البيت" أو العائلة أو بعض الهيئات الدينية والعلاقات العشائرية... الشيء الذي يؤكّد ما قاله (لينين، Vladimir Ilitch Lénine) من أن "المساواة في القانون لا تعني المساواة في الحياة".

إن ما تقدم، لا يعني أبداً أن المفاهيم أو الأعراف أو العادات والتقاليد الأسرية، أو العائلة الممتدة* وغيرها، ليست ثابتة غير قابلة للتغيير، كما يفترض البعض، بل على العكس، هي مفاهيم خاضعة

* نعتقد أن العائلة الممتدة انحسرت في مجتمعاتنا العربية منذ منتصف القرن العشرين لحساب العائلة النووية التي انتشرت في بلادنا بصورة كمية أو شكلية مع بقاء جوهر العائلة الممتدة، وعقليتها وأعرافها سائدة حتى اليوم، على أي حال، لا يمكن انكار أن ظاهرة انتشار العائلة النووية مرحلة انتقالية في إطار التوجه الحدائي في بعض مدن البلدان العربية، لبنان، وتونس، ومصر وفلسطين والأردن، والجزائر في مقابل بقاء جوهر التخلف سائداً في معظم العائلات في مجتمعات الخليج والسعودية والعراق واليمن... إلخ. حيث نلاحظ استمرار بقاء العائلة التقليدية، أو الممتدة، الأبوية، البطورية، التي تسمح بتعدد الزوجات، والزواج من الأقارب، بطريقة البدل، واستمرار العلاقات الأسرية القائمة على الخضوع أو مبدأ الطاعة والامثال، وهو مبدأ منتشر في كل المجتمعات العربية بدرجات متفاوتة وليست متباعدة خاصة وأن الصورة المشتركة للتراث الشعبي (القديم والحديث والمعاصر) على المستوى العربي تتعاوى مع المرأة كخادمة للرجل ولشهواته الجنسية، أو كإنسان ناقص أو من الدرجة الثالثة، فهي "ناقصة عقل ودين" أو هي مصدرراً للهموم حسب المثل الشائع "هم البنات للممات" أو "كيدهن عظيم" وكذلك الأمثال الشعبية المتداولة من قبيل "طاعة النساء تورث الندم" و "البنات لا تأمنها من بينها لبيت خالها" ويقال أيضاً: "المرأة فتنة". وأخيراً وليس آخراً "ظل راجل ولا ظل حيط" وهو المثل الذي يتضمن صراحة على أن الرجل هو الذي يعطي المكانة الاجتماعية للمرأة وليس الحائط أو المكتب أو الدور المميز للمرأة في العمل أو في السياسة أو في المجتمع أو في الانتاج الأدبي... إلخ. فعندما يمتزج الديني والاجتماعي يبرز شكلا واضحا للتمييز بين المرأة والرجل مثلما يقال في مستوى الحسن المشترك العربي "المرأة امرأة والرجل رجلا"، "رثة بيت ممتازة"، "بنات عائلة"، إن كل هذه الأقوال حول المرأة تلتفظ بما الألسن يومياً هنا وهناك. ويتفنّن الرجال اليوم في التعبير عن صورة المرأة صاحبة الأخلاق العالية بإضفائهم "بعدا أخلاقياً" آخر لصورة "المرأة العصرية" التي لا بد لها من أن تخرج من البيت إلى ميدان العمل كي "تساعد" زوجها على مجابهة تكاليف الحياة لتصبح في الآن ذاته رثة بيت ممتازة وعاملة ممتازة أيضاً.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

موضوعياً للتغيير، شرط تطور نمط الإنتاج الاقتصادي وتطور العلاقات الاجتماعية المنعكسة عنه، فمع بقاء العلاقات الاقتصادية والاجتماعية القديمة الأبوية، كما هو الحال في مجتمعاتنا العربية، تحرص العائلات على التمسك بعاداتها القديمة التي تجمع على سبيل المثال، بين الدين والتجارة ومصاهرة العائلات الغنية، لتطوير المصالح المشتركة وللمحافظة على الرتب الاجتماعية أو ما يسمى بالأنساب المكتسبة بفضل تراكم الثروات، الناجمة عن الاستغلال بشتى صورته في هذه المرحلة التاريخية أو تلك، بذرائع سياسية أو دينية أو اجتماعية، علماً بأن هذه المراتب أو الخارطة الطبقية هي الحاضنة الاجتماعية للاضطهاد في بلادنا، الذي يتوزع إلى ثلاثة أنواع، اضطهاد المرأة، اضطهاد الفقير، اضطهاد الطفل.

إن طرحنا لهذه الخصوصية المرتبطة بقضية المرأة في بلادنا، يستهدف التصدي لهذه النظرة الموروثة المستقرة حتى الآن في الذاكرة الجمعية لمجتمعنا، كامتداد لاستقرارها في العلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد والأعراف والثقافات التراثية الموروثة المشوهة، التي تتجدد يوماً عبر وسائل الاعلام والفضائيات، في سياق عملية إعادة إنتاج التخلف، ودورها في تكريس ومفاجمة الأزمة الراهنة في بلادنا، بما يجعل من التصدي لكل هذه العوامل الموروثة السالبة قضية ترتبط أولاً وأخيراً بالتصدي لكل مظاهر وأدوات التبعية والتخلف والقهر، بكل أبعادها السياسية والمعرفية والاقتصادية والاجتماعية، ذلك أن أي حديث عن خصوصية المرأة، أو قضاياها بمعزل عن هذه المظاهر، لا يرتقي في أحسن الأحوال إلا إلى شكل من أشكال الترميم السطحي أو الشكلي لبنيان مهترئ، فالعمل الإصلاحى لا يحل القضايا الأساسية المتعلقة بحرية المرأة، ولا يحقق لها المساواة في الحقوق الاجتماعية، بالضبط كما هو العمل الخيري أو الاغاثي - السائد اليوم- يظل عملاً هامشياً، غير أساسي، لن يقضي على الفقر والحاجة، كما لن يسهم في تعزيز الاستقرار الاجتماعي أو في تعزيز الصمود والمقاومة، بقدر ما يسهم في خلق القيم السالبة، وتكريس الاعتماد على الآخر، بغض النظر عن أهدافه ودوافعه، الأمر الذي يفرض علينا، في سياق الحديث عن تحرر المرأة ومستقبلها في بلادنا، مواجهة أزمة مجتمعنا، السياسية والاقتصادية

على الرغم من أن تراثنا الثقافي والديني السلفي، لا يخلو من بعض السلوكيات والمواقف الايجابية بالنسبة للتعامل مع المرأة، إلا أن طبيعة التناقضات في الدولة الإسلامية بعد خلافة عمر بن الخطاب أدت إلى تجاهل وطمس النظرة الايجابية في التعامل مع المرأة، وفي كل الأحوال فإن تلك المحطات أو الإشارات التي دافعت عن المرأة في التراث الإسلامي لم تكن سوى موقفاً أخلاقياً حجولاً ارتبط بعدد محدود و متميز من النساء المقربات من الخليفة بحكم القرابة أو النسب أو المقربات من آل البيت وبالتالي، لم يكن ذلك الموقف أصيلاً أو مبدئياً ينطبق على عامة النساء، أما في عصرنا الراهن فقد ازداد قهر المرأة بشاعة وعمقاً عبر الاستخدام المتخلف للثقافة السلفية ودعاتها المنتشرين اليوم في بلادنا من أجل إعادة "بناء" مجتمع إسلامي ذكوري يرفض التعاطي مع المرأة أو الاعتراف بأي دور لها.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

والاجتماعية والثقافية والتراثية - كجزء من المجتمع العربي-، وتفكيك وإزالة العوامل التي تؤدي إلى تكريسها، انطلاقاً من أن الخصم الأول للمرأة، هو المجتمع بأغلاله وقيوده وتخلفه وليس الرجل أباً أو أماً أو زوجاً، فالتحرر الحقيقي للمرأة هو التحرر من الاضطهاد الاجتماعي والاقتصادي، بمساواتها بالرجل في نظام ديمقراطي حديث، وهذا التحرر للمرأة، يفترض البحث عن وسائل جديدة تضمن تطوير دورها وإسهامها الفعال، المساوي لإسهام الرجل، في مسار النضال السياسي والاجتماعي الديمقراطي، وهذا يعني أن النضال من أجل الارتقاء بدور المرأة، لا يجب أن يتوقف أو أن ينحصر في قضايا اللحظة الراهنة، بأبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية فحسب، بل يجب أن يتخطى ذلك صوب الأصل، وأقصد بذلك طبيعة التطور الاجتماعي المشوه والمحتجز في بلادنا، فالمجتمع العربي-مجتمع غير متبلور-، أو في حالة سيولة طبقية، متخلف تابع مشوه، يجدد التخلف في إطار العلاقات الرأسمالية التابعة، الرثة، التي تعيد إنتاج النظام الأبوي، ونظام القهر والاستغلال الطبقي الذي يحمل في طياته أبشع مظاهر الاضطهاد والاستغلال للمرأة، من حيث عدم مساواتها في البيت أو المدرسة مع إخوانها من الذكور، أو في العلاقة مع زوجها، حيث يتحدد وجودها وهويتها الاجتماعية، عبر شطب وجودها المستقل أو المتميز، ويتم التعامل معها بكونها زوجة فلان، والأمر كذلك مع والدها أو أبنها حيث يقال بأنها بنت فلان أو أم فلان، وكذلك الأمر بالنسبة لحرمانها من مواصلة تعليمها الجامعي إلا في حدود ما تسمح به العائلة، أو الأعراف السائدة من تعليم أو قراءات محددة لا يجوز الاطلاع على سواها، إلى جانب حرمانها من المشاركة الندية في أية حوارات عائلية، أو مجتمعية، ناهيك عن حرمانها من حرية الرأي والرأي الآخر، بما في ذلك كبت رغباتها الفكرية والإبداعية بصورة شبه مطلقة، وكل هذه الممارسات جعلت المرأة - في بلادنا - شخصية مستلبة، محكومة بشخصية الرجل، ومندمجة إكراهياً في ذاته أو شخصه، بما أدى - تاريخياً وراهناً - إلى فقدان الأغلبية الساحقة من النساء، للقدرة على التعبير عن ذواتهن أو إرادتهن طالما بقيت أوضاع ومظاهر التخلف قائمة، وقابلة للانتشار والتراكم والتجدد في ظل نظام طبقي تابع، لا يلغي إرادة المرأة ودورها فحسب، بل يلغي أيضاً إرادة الرجل ويجعل منه عبداً لذلك النظام، الأمر الذي يشجعه أو يسوغ له استعباد المرأة كنتيجة طبيعية لظروف القهر والفقير والتخلف من ناحية، وكنتيجة أيضاً لفقدان المرأة قدرتها أو فرصتها على تحقيق استقلالها الاقتصادي ومن ثم الاجتماعي من ناحية ثانية، وفي كل الأحوال، فإن مظاهر الفقر والبطالة التي تنتشر بصورة متزايدة في بلادنا، تدفع إلى تزايد حدة تدهور أوضاع المرأة بحيث تصبح وعاء يُفَرِّغ فيه الرجل كل أشكال

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

الاضطهاد والظلم الطبقي الذي يتعرض له، بحيث يمكن القول بحق، أن المرأة عندنا تتعرض لكل أشكال استغلال والظلم والاضطهاد المجتمعي والطبقي والعائلي، بحيث يمكن وصفها فعلاً بأنها مضطهدة المضطهدين، خاصة مع تفاقم أوضاع الهزيمة والإفقار، والانتشار غير المسبوق للتيارات الدينية أو ظاهرة الإسلام السياسي، التي لم يكن ممكناً ظهورها بهذا الاتساع، لولا تعمق مظاهر التبعية والتخلف والخضوع عبر الأنظمة الحاكمة، التي وفرت - عبر استبدالها وإفقار شعوبها- كافة الفرص والظروف الملائمة لانتشار التيارات الأصولية الرجعية، التي "ارتفعت راياتها" وعلت أصوات شخوصها في الأوضاع العربية المأزومة والمهزومة الراهنة، حيث انتشرت الفضائيات الناطقة باسمها، علماً بأن أحداً لم يسمع منهم موقفاً يدعو إلى مقاومة الاحتلال الصهيوني، أو الدعوة لمقاومة الهجمة الإمبريالية الأمريكية على العراق أو إدانة مواقف دول الخليج والسعودية، وسياساتها الخاضعة للشروط الأمريكية، واكتفوا برفع أصواتهم بالدعوة إلى إعادة إنتاج الأصوليات القديمة الشكلائية، المرتبطة بالاستبداد والقهر ورفض مفاهيم العقل والعلم والتنوير والوطنية والقومية لحساب ما يسمى بـ "الأمة الإسلامية" أو "الخلافة العثمانية" البائدة، إلى جانب ممارسة أشكال الإرهاب -المباشر وغير المباشر- ضد أي مظهر حضاري ينسجم مع حرية المرأة أو يعزز دورها الطبيعي في المجتمع، والتركيز على ارتداءها النقاب، والدعوة إلى إطلاق اللحي ولبس الجلباب القصير للرجال، واسترداد ملابس الجلابيب والسبح والمسواك والتحف "الدينية"، واستيراد آلاف الكتب التي تتحدث عن "تفسير الأحلام" و "عذاب القبور" وغير ذلك من العناوين التي تظال معظم الجوانب - الحياتية من وجهة نظر غيبية لا علاقة للدين بها... إلخ إلى آخر هذه المظاهر الشكلية²⁷.

2- الأوضاع العامة للمرأة الجزائرية.

إن الجزائر أولت اهتماماً كبيراً للمرأة بصفة عامة والمرأة العاملة بصفة خاصة حيث صادقت على جميع الاتفاقيات الدولية التي تخص حماية المرأة وترقية المرأة العاملة على وجه الخصوص. ونلاحظ أن دور المرأة ومكانتها صار يتنامى بانتظام وبشكل محسوس، فأصبحت المرأة تلج كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية بل وإنها تمثل الأغلبية في سلك التعليم بكل أطواره، وتمثل أكثر من الثلث في سلك القضاء، وقد أثبتت جدارتها كمنتجة وكمديرة وكوزيرة وفي غيرها من الوظائف العليا في الدولة.

27) كمال الشافعي، ونسرين عواد، المرأة الفلسطينية في الأحزاب السياسية بين الحضور والغياب، أيار 2009. ص ص 18-20.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

فلقد أشارت الباحثة "عائشة عبد السلام" في دراستها أنه: بفعل مشاركة المرأة إبان الثورة التحريرية في الكفاح، تغيرت نظرة المجتمع لدورها ومكانتها. إذ أدى الوعي بأهمية دورها الوطني إلى تحويلها لعنصر فاعل يؤدي دوراً اجتماعياً هاماً. فبعد الاستقلال تحسنت الأوضاع خاصة عند المرأة فخرجت البنت للتعليم مثلها مثل الولد، إلا أن نسبة التمدرس لدى الإناث كانت ضئيلة إبان الاستعمار وتقتصر في كثير من الأحيان على المراحل الأساسية الأولى ومع مرور السنوات تزايد عددها إلى الحد الذي حققت فيه تعادلاً وأحياناً تفوقاً على الذكور، وتظهر لنا الإحصائيات التطور الكمي في مجال تعليم الإناث ونجاحهن لا سيما في التعليم الثانوي والجامعي، حيث بدأت نسبة الطالبات في هاتين المرحلتين تتجاوز نسبة الطلبة إذ انتقلت النسب من 36.5% سنة (1980-1981) إلى 46.63% سنة (1990-1991).

لتصل إلى 58.38% سنة (2006-2007)، أما على مستوى التعليم الجامعي فقد قدرت نسبة الطالبات في الدخول الجامعي لسنة 2006-2007 بأكثر من 69%، وبلغت نسبة البنات المسجلات في الدراسات ما بعد التدرج 43.6%، واللافت للانتباه أن النجاحات التي حققتها الفتيات (56.05% في باكالوريا 2008) تؤثر على مستويات التعليم الجامعي العالي، حيث أصبحت نسبة الطالبات في الجامعة تتجاوز نسبة الطلبة في العديد من التخصصات. إن هذا التطور الهام يفسر بعدة عوامل منها.

- الاتجاه الايجابي نحو تمدرس الفتيات يعكس الذهنيات بهذا الشأن.
- تجنيد الفتيات للتمدرس، ويرجع ذلك إلى أنهن لا ينتظرن من وراء الدراسة عملاً، بل ينتظرن شيئاً آخر وهو بناء ذواتهن، فالمدرسة تمثل لهن أكثر من فضاء دراسي، بالإضافة إلى الخوف من الانغلاق في الفضاء المنزلي في حالة عدم النجاح.
- كما تتمتع المرأة الجزائرية طبقاً للمرجعية الدينية والتشريعية والتزامات الجزائر الدولية بنفس الحقوق والواجبات التي يتمتع بها الرجل، حيث أنها تولد وتعيش متساوية معه في مجالات التربية، والجنسية والصحة، والعمل، والحماية الاجتماعية، وهي بذلك تتمتع بشكل تام بصفة المواطنة²⁸.

(28) مديحة أحمد عبادة، قضايا المرأة العربية (ط1؛ مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص 286-287.

3- واقع عمل المرأة.

3-1 مفهوم العمل.

3-1-1 العمل لغة: عمل-عملا: صنع ومهن، وعمل الأمير على بلد: كان عاملا له. وعمل على الصدقة: سعى في جمعها. عمّله: أعطاه العمالة. وعمّله على البلد: جعله عاملا أو حاكما عليه. يقال "عمّ فلان عليهم" أي أقيم عليهم حاكما²⁹.

3-1-2 العمل اصطلاحا: العمل قبل كل شيء، عملية بين الإنسان والطبيعة، عملية يفعل فيها الإنسان فعله الذاتي بإجراء وتنظيم وضبط التفاعل المادي (الأبيض) بينه وبين الطبيعة. إنه يواجه قوة الطبيعة باعتباره قوة من قواها، فيحرك ما في جسده من قوى طبيعية: الذراعين، الساقين، الرأس، اليدين، بغية الاستحواذ على مادة الطبيعة في شكل يلائم ما يحتاجه في الحياة، وتتألف عملية العمل من العناصر الأولية التالية:

أ- النشاط الهادف الذي يبذله الانسان أي العمل ذاته.

ب- موضوع العمل.

ج- وسائل العمل: إن وسيلة العمل عبارة عن شيء أو مركب أشياء يزجها العامل كوسيط بينه وبين موضوع عمله وتخدم بمثابة موصل ينقل نشاطه إلى موضوع العمل³⁰.
إجمالي نسبة التحاق الإناث بالتعليم العالي (%): عدد الطالبات المنتحقات بالتعليم العالي، بصرف النظر عن العمر، كنسبة مئوية من الإناث في السن الرسمي لهذه المرحلة. وقد يكون إجمالي نسبة الالتحاق أكثر من 100% كنتيجة لإعادة الصف والدخول في أعمار أصغر أو أكبر من العمر النموذجي.

4- عمل المرأة في الجزائر- واقع ومعطيات-

إن التحاق المرأة وانخراطها في عالم الشغل وخاصة في الدول المتخلفة، لم يقبل بسهولة كظاهرة مرافقة لتطور طبيعي للتشكيلة الاجتماعية لهذه الدول، وفي الغالب كان هذا الالتحاق بصورة قسرية وغير متناغمة مع التطور الثقافي لهذه المجتمعات أما في الجزائر، فقد ظلت المرأة الجزائرية في زمن الاستعمار تعاني من الحرمان المطلق، وحتى بعد الاستقلال الذي حققته الجزائر سنة 1962 تواصلت حالة الحرمان مع اختلاف المسببات، ولكن الأوضاع تغيرت مع الزمن، وتوفرت بعض الإمكانيات، ففتح

(29) المنجد في اللغة والإعلام، مرجع سبق ذكره.

(30) كارل ماركس، رأس المال: عملية انتاج رأس المال، مج1، تر: فالخ عبد الجبار (ط1؛ لبنان: دار الفارابي، 2013)، صص 233-234.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

المجال واسعاً أمام المرأة في مختلف مجالات الحياة العامة فأضحت متواجدة في قطاعات التعليم، الصحة، الإعلام، القضاء... بل تعدت كل ذلك لتخوض المرأة معترك السياسة وأضحت تنافس الرجل على أعلى منصب في الدولة. وحسب الإحصاءات الواردة لسنة 2002 والتي قدرت وجود مليون و 321 ألف امرأة عاملة، بنسبة 14.20 بالمئة من مجموع الفئات العاملة في البلاد.

وفي دراسة نشرت بشبكة الأنترنت بعنوان **"scolarisation-travail et genre en Algérie"**³¹ قامت بها الباحثة (Houria Sadou) أشارت فيها إلى أن نشاط المرأة العاملة يبقى ذو صلة بوضعيتها، الزوجية -إلا بعض الحالات الاستثنائية- كما أن عمل المرأة مركز في القطاع العام وبشكل واضح في الإدارة، لقد احتوى التشريع الجزائري على أحكام خاصة بحماية المرأة العاملة، ونص القانون على وجوب تساوي أجور ومراتب الرجال والنساء بالنسبة لمستويات الكفاءة والأداء المتساوية. وشكلت المرأة 36% من قوة العمل الجزائرية سنة 1997 وفق تقرير التنمية البشرية لعام 2000، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وواصلت نسبة المرأة في قوة العمل ارتفاعها على الرغم من تزايد نسبة البطالة وحدوث ركود اقتصادي كبير. والجهاز الحكومي هو أكبر قطاع للعمل النسائي، ويشغل ثلث النساء تقريباً 28% معلمات في المدارس الابتدائية، بينما تعمل 24% منهن في الأعمال المكتبية سكرتيرات أو موظفات مبيعات، وتعمل 120% من النساء في الأعمال غير الماهرة كالخدمة المنزلية، وتعمل 6% في مجال العمل اليدوي. وظل معدل الأمية بين الإناث مرتفعاً نسبياً إذ بلغ 42% سنة 2001 بعد أن كان 76% سنة 1980. (من برنامج الأمم المتحدة، إدارة الحكم في الدول العربية). إن واقع المرأة العربية في الإدارة يوضح أنها تبذل قصارى جهدها من أجل إثبات ذاتها، ومحاولة أن تقوم بدور فعال في الخطط التنموية بما يتناسب مع ظروفها الاجتماعية وقدراتها الأدائية، ومع أنها حققت نجاحاً في بعض المجالات إلا أنها مازالت تعاني من صعوبات بيئية نتيجة للثقافة الاجتماعية التي تجتمع في معظم الدول العربية على عدم تمكين المرأة من الارتقاء إلى أعلى السلم الوظيفي الإداري، وحصريها في مجالات وظيفية محددة، ومع ذلك هناك ندرة من النساء استطعن كسر هذه القاعدة. ويلاحظ أن هناك صراعات وظيفية ومنافسة بين المرأة الإدارية ومن بيده سلطة القرار النهائي، فهناك من تصارع وتقدم البراهين التي تؤيد وجهة نظرها، وهناك من تستسلم وينحصر دورها في

³¹) Houria Sadou، *scolarisation-travail et genre en Algérie* (2016/01/20)

،www.codesria.org/IMG/pdf/sadou.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

تنفيذ القرارات الإدارية التي تؤمر بها دون مناقشة. كما أن غموض المهام والمسؤوليات الوظيفية نتيجة غياب توصيف دقيق لبعض الوظائف يقيد المرأة بالأعمال الروتينية ويجعل أدائها محدوداً نتيجة للخوف من الوقوع في أخطاء وظيفية ويحد من قدراتها في اتخاذ القرارات الإدارية. وأكدت على ذلك العديد من الدراسات البحثية التي توصلت إلى أن المرأة في الإدارة تقوم بأعمال روتينية كتابية (الرد على البريد، كتابة التقارير...) أكثر من اتخاذ قرارات حاسمة مما يؤدي إلى ضعف الجوانب الإدارية التي تؤثر سلباً على الأداء الإداري، ويتفق ذلك من نتائج بعض الدراسات البحثية حيث توصل الباحث (إدوارد ديمينج، **W.Edward Deming**) إلى أن 94% من المشاكل الجودة في الإدارة تعود إلى ضعف الإدارة وعدم كفاءة العمليات الإدارية.

5- أهمية عمل المرأة.

تحتل المرأة بعمليها مكانة وقيمة في المجتمع الصناعي إذ يغير أحوالها الاجتماعية والثقافية والاجتماعية نحو الأحسن والأفضل ويضعف من الفعاليات والأنشطة المجتمعية التي تقوم بها، ويتيح لها المجال للمساهمة في بناء الصرح الحضاري للمجتمع وإحراز التقدم المادي والاجتماعي الذي ينبغي للمجتمع الوصول إليه. ومن الواضح أن عمل المرأة يضعف لها الأدوار الاجتماعية والنفسية التي تحتلها، ففي المجتمع التقليدي تشغل دوراً اجتماعياً واحداً ألا وهو ربة البيت، ودور العاملة الموظفة أو الخبيرة خارج البيت، واشتغال مثل هذين الدورين الاجتماعيين المتكاملين قد أدى دوره الفعال فيرفع منزلة المرأة في المجتمع وزيادة الاحترام والتقدير اللذين تحصلت عليهما في المجتمع. فتزايد أعداد النساء العاملات يعتبر رداً إيجابياً جعلها تتجاوز العراقيل التي منعتها من الخروج إلى ميدان العمل فهذه الظاهرة أحدثت تغييراً في العلاقات والمفاهيم والثقافات السائدة في المجتمع الجزائري والعربي بصفة عامة وهذا ما يثبت أنه لا تقف أهمية عمل المرأة عند حاجتها له فحسب، بل أصبح التوجه الحديث هو حاجة المجتمع إلى عمل المرأة وخاصة المجالات التي تتفوق فيها المرأة وكذا تحمل المسؤولية اتجاه مجتمعنا والمساهمة فيه اجتماعياً واقتصادياً وكذلك في ميادين الإصلاح الاجتماعي والتهديب الأخلاقي ونشر الوعي الديني، كما يمكنها العمل من تنظيم وإدارة وقتها بحيث يكون لكل من عملها الداخلي والخارجي بداية محددة ومنظمة³².

(32) قيس النوري، الأسرة مشروعة تنموياً (بغداد: مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، 1994)، ص31.

6- دوافع خروج المرأة للعمل.

في السابق كان عمل المرأة مقتصرًا على العمل غير المأجور المتمثل في العمل بالزراعة وحياسة الملابس والزراي وسرعان ما التحقت بالمدارس التعليمية واكتسبت علومًا جديدة رغبة في الالتحاق بمجال العمل المأجور قصد المساهمة في تطوير المجتمع ورفاهية الأسرة اقتصاديًا فالיום أصبح عمل المرأة مسلمة اجتماعية نص عليها القانون ولهذا خرجت لامتهان العمل الذي ترغب فيه إلا أنه لكل امرأة ظروف ودوافع أدت بها للخروج لميدان العمل المأجور وسنستدرج البعض منها:

6-1 الدافع الاقتصادي: ويتمثل في الحاجة الماسة إلى النقود لتغطية الحاجات المادية للأسرة، فنظرا لعدم قدرة الزوج على تحقيق تغطية شاملة لحاجيات الأسرة المتزايدة باستمرار وكذلك الزيادة في عدد أفرادها وغلاء المعيشة وارتفاع الأسعار وتدني الأجور، يحث المرأة على العمل لدعم زوجها وسد تلك الحاجيات الضرورية وإبعاد شبح الفقر عن أسرتها.

فالحاجة المادية لا تعود للمرأة في حد ذاتها بل إلى حاجة الأسرة الاستفادة من مهارات الأم وتحويلها إلى مادة خام (نقود) لهذا سمح لها هذا الظرف باستغلال قدراتها نحو الصالح العام، سواء كان للمجتمع أو الأسرة، فالمراد هنا من عمل المرأة وفي هذا الجانب هو تحقيق الرفاهية للأسرة والرفع من مستواها الاقتصادي.

6-2 دوافع لتحقيق الذات: ترى الكثير من النساء أن الخروج إلى العمل المأجور يتم تحقيق ذاتها الفعلية وحتى تقضي على الوضع التقليدي الذي يضعها فيه المجتمع كما أن الارتباطات الاجتماعية في مقر العمل إضافة للدعم الاجتماعي جعل معظم النساء يفضلن الاشتراك في المجتمع الكبير. فهذا الدافع يتضمن رغبة المرأة في الخروج المؤقت من البيت باتجاه ميدان العمل المأجور وذلك قصد القضاء على ذلك الوضع، كونها ربة بيت وأم لأطفال فهي أكثر الطرفين مسؤولية في تقديم الرعاية والتوجيه لهم والذي يزيد من تعميق هذا الدافع هو شخصية المرأة بحد ذاتها بحيث أنها تقدر عملها وتعتبره مساهمة إيجابية نحو أسرتها والمجتمع ككل، فهي خلال شهادات بعض النساء اللاتي يعتبرن العمل الخارجي المأجور وسيلة لتنظيم حياتهن وذلك من خلال احترامهن لمسؤولياتهن في العمل وداخل البيت. كذلك تحسين مستواها الثقافي من خلال التعامل مع زملائها في العمل والرغبة في اكتساب مهارات إضافية.

6-3 دوافع ثقافية: فمن خلال اختلاط المرأة بزميلاتها في العمل وفرضهن للاحترام المتبادل بينهن يجعلهن في احتكاك دائم ومستمر ساهم في تبادل الأفكار والثقافات مما أدى لاكتساب مهارات إضافية ساعدتها في مجابهة مختلف مصاعب الحياة.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

4-6 دوافع اجتماعية: لقد ولد دخول المعدات الكهرومنزلية إلى البيوت فراغا كبيرا لدى المرأة الماكثة بالبيت مما حسمها ودفع بها للخروج إلى العمل. فجميع الأدوات الكهرومنزلية المنتشرة في مجتمعنا ساعدت المرأة في إنجاز معظم واجباتها المنزلية في أقصر وقت ممكن، مما جعلها تعيش حالات نفسية ولدت فيها شعور الرغبة في المشاركة في العمل المأجور للاستفادة من قدراتها بدلا من إضافة كل ذلك الوقت في المكوث بالبيت.

كذلك تعرض المرأة للطلاق أو وفاة الزوج يدفعها إلى الخروج للبحث عن العمل من أجل تحقيق ظروف اجتماعية واقتصادية من استقرار اجتماعي ورفاهية مادية لأبنائها التي يوفرها لها العمل.

7- آثار عمل المرأة.

إن الإيجابيات الأساسية بالنسبة للمرأة أنها تحقق ذاتها وشخصيتها ووجودها من خلال العمل وهي تحس بالإنتاج والإنجاز والأهمية، كما أنها لعمل يعطي صاحبه الاستقلال المادي ويساهم في تنمية قدرات الشخصية واغتنائه من النواحي العملية والفكرية والاجتماعية. والقيام بالعمل يشعر المرأة بالرضا والسرور والنجاح، وفي ذلك مكافأة هامة وتدعيم لقيمتها وثقتها بنفسها من النواحي النفسية. ومما لا شك فيه أن العمل يجعل المرأة أكثر قوة وأكثر قيمة في مختلف النواحي الواقعية والمعنوية. والمرأة لا تبقى ذلك الكائن الضعيف ذا القدرات المحدودة والذي لا حول له ولا قوة .

وبشكل عام فإن العمل يساهم في تحسن الصحة النفسية للمرأة كما تدل عليه معظم الدراسات العربية نظرا لإيجابيات العمل المتعلقة بالاستقلالية وتحقيق الذات وازدياد السيطرة على الحياة والمستقبل من النواحي الاقتصادية والشخصية

ففي دراسة قامت بها (فريدة صادق زوزو) حول أثر عمل المرأة خارج البيت على استقرار بيت الزوجية سنة 2005 بماليزيا، أشارت فيها إلى أن من أهم الآثار الإيجابية لعمل المرأة خارج بيتها هي:

أ- المساعدة في تنمية الوطن.

ب- المساهمة في الدخل.

ج- المشاركة في الأعباء المالية للزوج.

وفي هذا الصدد يقول "فاروق بن عطية " : إن عمل المرأة يحقق لها الرفاهية، وبواسطة العمل يكون لدى المرأة علاقات جديدة مع الرجل"³³.

33) أرلي هو كستشايلد وآن ماشنج، مرجع سبق ذكره، ص 59.

8- المرأة وقانون العمل.

إن تشريع العمل الجزائري أكد على أهمية المساواة وتكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات، ونص على ضرورة تمكين المرأة من الوفاء بالتزاماتها الوظيفية من جهة وبمسؤولياتها تجاه أسرتها من جهة أخرى. دخلت المرأة سوق العمل تدريجياً في عدة مجالات وأصبح وجود المرأة في العمل واقعاً يفرض نفسه، وإن الجزائر في طليعة الدول التي أقرت قانون عمل عادل ومنصف للمرأة، حيث أنه يمنع كل شكل من أشكال التمييز على أساس الجنس، ويضمن تكافؤ الفرص للجميع دون أي تمييز والمساواة بين العمال أياً كان جنسهم، أو سنهم حيث ينص بأن العمال يستفيدون من نفس الأجر والامتيازات مقابل نفس العمل، وبالمساواة في التأهيل والمردودية، وهو يستمد كلية من الاتفاقيات الدولية لا سيما تلك المتعلقة بعدم التمييز في الأجر والخدمة والترقية وهو ما لم نجده حتى في بعض البلدان المتطورة مثل ألمانيا، وفرنسا، أين يتراوح الفرق في الأجر ما بين 25% إلى 30%. كما أن تشريع الضمان الاجتماعي يخلو من أي نوع من التمييز المتعلق بالجنس بل أكثر من ذلك فإنه يضمن للمرأة زيادة عن التأمين على البطالة والمرض والحماية من حوادث العمل والأمراض المهنية، تدابير خاصة لا سيما في إطار حماية الطفولة والأمومة والتقاعد حيث تستفيد المرأة العاملة من إجازة الأمومة لمدة 14 أسبوعاً مدفوعة الأجر بنسبة 100%³⁴.

8-1 قانون العمل الجزائري:

إن القانون 90 - 11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم بالقانون 91-29 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بعلاقات العمل فيضمن الحق في العمل للجميع والمساواة بين الجنسين في التشغيل وعلى استفادتهم من نفس الحقوق الأساسية وهذا على النحو التالي:

أ- **الحق في العمل:** يتمتع كافة المواطنين بالحق في العمل دون تمييز للالتحاق بالشغل (المادة 17 من القانون 90 - 11)، وتعد باطلة وعديمة الأثر كل لأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية أو عقود العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال في مجال الشغل على أساس الجنس أو الوضعية الاجتماعية... (المادة 17 من قانون 90 - 11) ويتعرض الموقعون على

34) Code du travail, Berti édition, huitième édition, 2014, p11.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

اتفاقية جماعية أو اتفاق جماعي للعمل يتضمن أحكاما تمييزية تجاه النساء العاملات، إلى عقوبات تصل إلى الحبس (المادة 142) ³⁵.

ب- المساواة في الأجور: يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عمل مساوي القيمة بدون تمييز (المادة 84) ³⁶.

ج- الترقية والتكوين: تستفيد المرأة العاملة في إطار علاقة العمل من الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على الأهلية والاستحقاق وتستفيد من حق التكوين والترقية، (المادة 6 /الفقرتان 3 و4).

د- احترام السلامة البدنية والمعنوية للمرأة العاملة وكرامتها: شأنها في ذلك شأن العاملين الذكور (المادة 06).

هـ- العمل الليلي: يمنع تشغيل المرأة في الأعمال الليلية (المادة 29 من القانون 90-11 والمادة 15 من القانون 81-03 المؤرخ في 21 فيبرابر 1981 المحدد للمادة القانونية للعمل) ³⁷.

و- حماية صحة المرأة في العمل: يمنع توظيف المرأة العاملة في أعمال خطيرة أو غير نظيفة أو مضرة بالصحة حيث يجب على المستخدم التأكد من أن الأعمال الموكلة للنساء لا تقتضي مجهودا يفوق طاقتهن (المادة 11 من القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988)، ويُعاقب المخالف لهذه الأحكام بعقوبات تصل إلى الحبس (المادة 38 من القانون رقم 88 07) ³⁸ كما يجب أن تزود العاملات بمرافق صحية منفردة.

ز- الاستفادة من عطلة الامومة: خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها (المادة 55 من القانون 90-11) ³⁹، وتُعلق علاقة العمل في هذه الفترة (المادة 64 /الفقرة 2) ويعاد إدراج المرأة العاملة قانونا بعد انقضاء فترة تعليق علاقة العمل في منصب عملها أو في منصب عمل ذي أجر مماثل قانون (المادة 65).

ح- الاستفادة من العمل الجزئي: (المادة 12 من القانون 90-11) وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 97-473 المؤرخ في 08 ديسمبر 1997 المتعلق بالعمل بالتوقيت الجزئي.

35) Ibid. P14.

36) Ibid. p45.

37) Ibid. p16.

38) Ibid. p18.

39) Ibid. p24.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

ط- الاستفادة من نظام العمل بالمنزل: طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 97- 474 المؤرخ في 08 ديسمبر 1997 المحدد للنظام الخاص بعلاقات العمل المرتبطة بالعمل في المنزل.

ي- الاستفادة من حق الإحالة على الاستيداع: خاصة لتمكينها من رعاية طفل عمره أقل من خمس سنوات أو مصاب بعاهة أو مرض يتطلب علاجاً مستمراً أو مرافقة زوجها في حالة تغيير المسكن (المادة 49 من قانون الوظيفة العمومي)⁴⁰.

ك- ممارسة الحق النقابي وتمثيل المستخدمين: يمنع على المنظمات النقابية إدخال أي تمييز على قوانينها الأساسية أو ممارسة تمييز بين أعضائها من شأنه المساس بحريتهم الأساسية (المادة 34 من القانون 90 - 14 المؤرخ في 02 جوان 1990 المعدل والمتمم المتعلقة بكيفية ممارسة الحق النقابي)⁴¹.

أما في المجال المرتبط بالمعاهدات الدولية، فأهم معاهدة هي معاهدة "السيداو":

2-8 التدابير الخاصة والمؤقتة لمكافحة التمييز:

يحق للدول تبني تدابير خاصة مؤقتة لتتجاوز المساواة، وهذا وفقاً للمادة الرابعة؛ وهو ما يعرف بالتمييز الإيجابي لأنه أحياناً حتى إذا مُنحت المرأة مساواة قانونية ودستورية فإن ذلك لا يضمن تلقائياً أنها ستعامل في الواقع معاملة متساوية (مساواة واقعية). لذلك تستخدم الدول تدابير مؤقتة إلى أن تتحقق المساواة الفعلية، كالمساواة في تكافؤ الفرص في التعليم والاقتصاد والسياسة والعمالة. وبمجرد بلوغ الهدف في المساواة في المعاملة وتكافؤ الفرص تصير التدابير غير لازمة ويجب إيقافها.

أ- القضاء على الأدوار النمطية للجنسين: وفقاً للمادة الخامسة. على الدول الأطراف اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على الأدوار النمطية للجنسين، وتعديل الأنماط الاجتماعية والثقافية لسلوك الرجل والمرأة التي تركز فكرة دونية أحد الجنسين أو تفوقه. كما عليها أن تكفل تضمن التربية الأسرية تفهماً صحيحاً للأمومة، والاعتراف بالمسؤولية المشتركة لكل من النساء والرجال في تنشئة الأطفال والعناية بالشؤون الأسرية.

ب- القضاء على استغلال المرأة: تحت المادة السادسة. الدول الأطراف على اتخاذ التدابير المناسبة لمكافحة الاتجار بالنساء واستغلالهن بالدعارة من خلال سنّ التشريعات لمكافحة ذلك؛ وكذلك توفير بدائل للنساء العاملات بالبغاء، من ردّ الاعتبار وتدريبهن على مهن معينة وإيجاد فرص عمل.

40) Ibid. p20.

41) Ibid. p232.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

ج- المساواة في الحياة السياسية والعامة على الصعيد الوطني والدولي: وفقا للمادتين السابعة والثامنة يجب على الدول الأعضاء القضاء على التمييز ضد المرأة في الحياة السياسية والعامة للبلد، من خلال إعطائها الحق في التصويت والانتخاب والترشح وشغل المناصب والمشاركة في الأحزاب السياسية والمنظمات والنقابات على قدم المساواة مع الرجل. كما وينبغي منح النساء فرصاً متساوية لتمثيل حكوماتهن والمشاركة في أعمال المنظمات الدولية (كالأمم المتحدة وغيرها)، وكذلك المنظمات الإقليمية (كمنظمة الجامعة العربية).

د- المساواة في التعليم: تُلزم المادة العاشرة من الاتفاقية الدول الأطراف بالقضاء على التمييز ضد المرأة في ميدان التعليم. ولا تبحث الاتفاقية في إتاحة الفرصة في التعليم فقط، بل تذهب أبعد من ذلك إلى محتوى المناهج التي يجب أن تكون نفسها لكلا الجنسين، وتطالب بإعطاء المرأة نفس الفرص في المنح الدراسية، والقضاء على أي مفهوم نمطي عن دور كلٍّ من المرأة والرجل على جميع مستويات التعليم، وبأن تُبدل الجهود من أجل خفض أعداد الطالبات اللواتي يتركن الدراسة.

هـ- المساواة في العمل والحقوق المتعلقة بالعمل: لقد اعترِفَ منذ زمن طويل بأن العمل والحقوق المتعلقة به عنصر هام في النضال من أجل حقوق المرأة. وهكذا بذلت منظمة العمل الدولية جهداً كبيراً على المستوى الدولي من أجل تمتع النساء بالمساواة في الحق بالعمل؛ وهو ما نصت عليه المادة الحادية عشرة، إذ تتخذ الدول الأعضاء كافة التدابير للقضاء على التمييز ضد المرأة في ميدان العمل، وعليها أن تكفل للمرأة المساواة في:

- ضمان الحقوق المتساوية في العمل وفرص العمل.
- ضمان الحق في حرية اختيار العمل والمهنة والحق في التدريب.
- ضمان الحق في المساواة في الأجر وفي جميع المزايا المتصلة بالعمل (إجازات، علاوات، ترقية، إلخ).
- ضمان الحقوق المتساوية في التقاعد والمرض والعجز والشيخوخة والبطالة.
- ضمان الحماية من التمييز ضد المرأة بسبب الزواج أو الأمومة، وذلك من خلال منع فصلها بسبب الزواج والحمل والأمومة، وإعطائها إجازة أمومة مدفوعة، وتوفير الخدمات المساندة، كمرافق العناية بالأطفال التي تمكن الوالدين من الجمع بين العمل والحياة العائلية.

* طريقة عمل الاتفاقية:

تتحدث المواد من السابعة عشر وحتى الثانية والعشرين عن آلية عمل "اتفاقية سيداو، **cedaw**"، حيث تنص المادة السابعة عشر على إنشاء لجنة القضاء على التمييز ضد المرأة لمراقبة تطبيق الاتفاقية

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

وتنفيذ بنودها. وتتكون هذه اللجنة من 23 خبيراً وخبيرة من ذوي المكانة الخلقية الرفيعة والكفاءة في الميادين التي تشملها الاتفاقية، ترشّحهم حكوماتهم، ويتم انتخابهم بالاقتراع السري لمدة أربع سنوات. تعمل اللجنة وفقاً للمادة الثامنة عشر على مراقبة تطبيق الاتفاقية من خلال إلزام الدول بتقديم التقارير إليها خلال السنة الأولى بعد التصديق عن سعيها لتنفيذ بنود الاتفاقية؛ وتُتبع هذا التقرير بتقارير حول سير العمل في تطبيق الاتفاقية كل أربع سنوات. بعد ذلك يُفترض أن تقدم الدول الأطراف تقريراً عن الخطوات المتبعة لتنفيذ الاتفاقية. وتقوم اللجنة بمناقشة هذه التقارير مع ممثلي الحكومات وفق المادة العشرين. وبدورها تقدم اللجنة تقريراً سنوياً إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة عن أنشطتها ودراساتها للتقارير التي تقدمها الدول ومقترحاتها وتوصياتها وفقاً للمادة الحادية والعشرين. ولا تُعدُّ مسألة نظر اللجنة في التقارير مسألة عدائية، بل مسألة خلق حوار بناء مع الدول الأطراف بغية تبادل الآراء حول الوسيلة المثلى لتطبيق الاتفاقية. وانطلاقاً من هذه الروح التعاونية قلما تتهم اللجنة دولة ما اتهاماً رسمياً بخرق بنود الاتفاقية، وإنما تشير فقط إلى نواحي القصور من خلال الأسئلة والتعليقات، وتشجّع الدول عند تقديم تقاريرها أن تعرض الخطوات الإيجابية التي قامت بها، وتعرض للمعوقات التي تقف عقبة أمام التغيير. وأما فيما يتعلق بالجزء الأخير من الاتفاقية، من المادة الثالثة والعشرين لغاية الثلاثين فهي تتعلق بأحكام إدارية مختلفة عن نفاذ الاتفاقية، والتوقيع والانضمام إليها، وطلب إعادة النظر فيها، وحق إبداء التحفظات من الدول المصادقة عليها.

* البروتوكول الملحق بالاتفاقية:

أنشأت لجنة القضاء على التمييز ضد المرأة في الأمم المتحدة فريق عمل لصوغ بروتوكول اختياري يلحق باتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، على غرار الاتفاقيات الأخرى المتعلقة بحقوق الإنسان، من أجل وضع الإجراءات العملية لجعل الاتفاقية أكثر فعالية وتنفيذاً. وقد تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة البروتوكول الاختياري لاتفاقية سيداو في تشرين الأول 1999، ودخل حيز التنفيذ في 22 كانون الأول 2000. وهو يُعتبر اتفاقية منفردة يخضع مثلها للتصديق والانضمام من قبل الدول الأطراف فيها. وقد بلغ عدد الدول المصادقة عليه حتى الآن ثلاث وثلاثين دولة. يتألف البروتوكول من إحدى وعشرين مادة، وبموجبه تختص اللجنة الخاصة بالقضاء على التمييز ضد المرأة في تلقي التبليغات المقدّمة إليها والنظر فيها. ويجوز تقديم هذه التبليغات من قبل أفراد أو مجموعات يزعمون أنهم ضحايا

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

انتهاكات لأبي من الحقوق الواردة في اتفاقية سيداو. ويحدد البروتوكول الإجراءات التي تتخذها اللجنة للتأكد من مصداقية هذه التبليغات، والتحري عن ذلك عن طريق الدولة ذاتها، ومطالبتها باتخاذ تدابير معينة، وتقديم تقارير للجنة عن ذلك. وهذا يُعتبر خطوة هامة في مجال التزام الدول الأطراف بتنفيذ الاتفاقية، ويؤدي، إلى حد كبير، إلى العمل على القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة⁴².

رابعاً: تحديات المرأة العاملة.

1- مشاكل عمل المرأة.

تبدل المرأة التي تزاوّل عملاً مأجوراً خارج المنزل جهود التوفيق بين أعمالها المنزلية من التزاماتها نحو زوجها وأطفالها والتزاماتها ومسؤولياتها في العمل وتنجح هذه الجهود بقدر ما يتعاون الزوج وأعضاء الأسرة الآخرين معها من أجل تحقيق هذا الهدف. وبالرغم من إسهام المرأة في الأعمال الإنتاجية فإن مشكلات كثيرة برزت وأثيرت وأوجدت المرأة في تحديات صارخة، وأهم المشكلات المتعلقة باشتغال المرأة العاملة تتمثل في الآتي:

- أ- المشاكل المتعلقة برعاية الأطفال والإشراف عليهم، خاصة بالنسبة للنساء في الأسرة النووية التي أطفالها صغاراً ولا يوجد لديهم من يقوم بمساعدتهم.
- ب- المشاكل التي قد تواجه المرأة العاملة التركيبية الجسمانية فهناك بعض الأعمال التي لا تتحمل المرأة القيام بها خاصة ما تعلق بالأعمال الثقيلة والتي قد يراها المجتمع بأنها لا تتوافق مع الأعراف والتقاليد.
- ج- بحكم طبيعة المرأة فإنها تحتاج إلى التواصل النفسي إذا أصيبت حالتها النفسية بالتعب، وانعكس ذلك على قدرتها وتحملها في العمل وتكون منقسمة على ذاتها بين مشاعرها كأم وزوجة وبين موضعها في العمل، وقد يسبب لها ذلك اضطراباً كما يعمل على تشتيت الجهد و عدم ضبط النفس وفقد القدرة على التركيز.
- د- أما المشاكل الأسرية فتتعلق بظروف الأسرة العاملة كالمراة المتزوجة التي تعيش في جو من الاضطراب والتوتر والقلق وعدم الاطمئنان على مستقبلها الزوجي أو تعيش بعيدة عن زوجها وأسرته لظروف تتعلق بالعمل.

42) صلاح عبد المتعال، دور المرأة المسلمة المعاصرة من الحاضر إلى المستقبل، ورقة مقدمة في مؤتمر "المرأة في مجتمعاتنا على ساحة أطر حضارية متباينة" المنعقد بدار الضيافة، جامعة عين شمس من 14 إلى 16 نوفمبر 2006، مركز الدراسات المعرفية، ص 141.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

هـ- أما الوضع الاقتصادي وما يسببه من مشكلات فالمرأة العاملة التي تساهم في ميزانية الأسرة لا بد أن تتأثر في عملها بذلك خصوصا وأنها أصبحت مطمع الكثير من الرجال يحاولون ابتزاز أجور زوجاتهم وإرهاقهن بمطالب مادية باسم عمل المرأة.

و- أما ما يتعلق بظروف الإسكان فإذا توفر لها السكن الهادئ والمريح توفر العناية على عملها، أما إذا عانت من ظروف الإسكان ومشكلاته فإن هذا يؤثر على صحتها وأعصابها وتدل الإحصائيات أن العاملة إذا تزوجت ثم زاد عدد أولادها أصبحت أكثر تهاونا في القيام بمسؤولياتها أو أكثر استرخاء في الإقبال على العمل وزادت مواقفها السلبية، ولوحظت عليها ظواهر عدم الانتظام وكثرة التأخر والغياب والانقطاع عن العمل بغير عذر معقول، أو كثرة شكواها أو إجازاتها ورغبتها في الانصراف قبل المواعيد المقررة⁴³.
نلاحظ من خلال الرسم البياني التالي، أن الدول العربية في قاعدة هرم معدلات مشاركة القوى العاملة بالنسبة للمرأة.

2- التقسيم الاجتماعي اللامتكافئ للعمل بين الجنسين.

1-2 تحديد مفهوم التقسيم الاجتماعي للعمل:

يُعرف (لينتون، **Ralph Linton**) الدور الاجتماعي على أنه مجموعة من الأنماط الثقافية التي ترتبط بمركز معين، وبذلك تتضمن الاتجاهات والقيم والسلوك التي يفرضها المجتمع على كل فرد يحتل هذا المركز. والدور الاجتماعي هو الجانب الديناميكي للمركز. ولئن ضمن لنتن في تعريفه للدور الاجتماعي الاتجاهات والقيم والسلوك، فإنما أراد من وراء ذلك التأكيد أن هذا التقسيم ليس مجرد توزيع اعتباطي للأعمال والأدوار والواجبات، وإنما هو تعبير عن رؤية اجتماعية كاملة، بناءً عليها يتم تقسيم الأماكن والأدوار والفضاءات.

وعادة ما يتم حمل الاعتقاد بهذه الأدوار وتمريها وترسيخها في الحس العام المشترك، وعند عامة الناس، إلى أن تظهر في سلوكيات الناس وكأنها عفوية وطبيعية وفوق المساءلة. وهذا ما يعكسه الاتجاه العام في رؤى الباحثين فيما يخص عمل المرأة، حيث أكد معظمهم أن العمل المناسب للمرأة هو في مجال التعليم، وهم يدعمون آراءهم تلك بأن العمل في التعليم يجعلها أقل ابتعاداً عن دورها كأم. فهو يجعل النساء أكثر قدرة على تدريس الأولاد، بالإضافة إلى تربيتهن والعناية بهم. هذا فضلا عن فترات

43) تقرير حول ميزانية النوع الاجتماعي. (المغرب: مشروع قانون المالية لسنة 2012. وزارة الاقتصاد والمالية)، 2015/12/05، 10:50

<http://www.abhatoo.net.ma/content/download>

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

العطلة الطويلة نسبياً التي تجعل المرأة أقل انقطاعاً عن المنزل، كما يؤكد الباحثون من كلا الجنسين أهمية عدم الاختلاط الذي توفره مدارس للإناث للمرأة المعلمة، ثم بالدرجة الثانية تتركز آراء الباحثين على مهنتي الطب والتمريض. ومن اللافت للنظر أن هذا الخطاب يتطابق مع الواقع، حيث إن الأرقام والإحصاءات تكشف بشكل جلي حقيقة أن المرأة، على الرغم من خروجها إلى العمل، قد التزمت الخط الرئيسي العام بتقسيم أدوار اجتماعية بشكل يعيدها بطريقة أو بأخرى إلى مكانتها التقليدية.

2-2 آليات التمايز والاختلاف:

1-2-2 الفضاء الأنثروبولوجي ودوره في صناعة المرأة:

لقد أهتم (دوركايم، Durkheim)، و(موس، Mauss)، بالفضاء الأنثروبولوجي، كما لم يهتم به أحد من السوسيولوجيين أو الأنثروبولوجيين. فقد بين دوركايم كيف أن دراسة الفضاء بالمعنى الأنثروبولوجي للكلمة، أو قل إن شئت المورفولوجيا، أي توزيع البشر في الأرض وطريقة انتشارهم فيها، هي الركيزة في فهم الأبعاد الأخرى من اقتصاد أو ثقافة أو سياسة لمجتمع معين. ولقد فهم هذا الدرس موس فععمل به. ففي بحث حول الأسكيمو (The Eskimo) في الصحراء الباردة، حاول موس أن يوضح كيف أن تغيير "الفضاء" يغير من سلوك وحركات القبيلة كلها. لذلك كان الاستعمار يبدأ دائماً بتهدم البيوت، إذ إن في تهدم البيوت هناك تهدم للثقافة وللجسد وللإنسان. إن العالم يبني الفضاء كواقع مجنس، هكذا يقول بورديو فمن خلال دراسته للمنزل القبائلي يذكر بورديو بالكيفية التي يتم فيها هندسة الفضاء المنزلي القبائلي، وكيف يعيد من خلال طريقة تشكيله إنتاج الأنوثة وصناعة النساء، إذ إن الشكل المعماري للمنزل القبائلي قد روعي في تصميمه مداخل ومخارج للمرأة تعزلها عن الرجال، وتحول دون الاختلاط بين الجنسين، وخاصة بين المرأة والضيوف الغرباء... يتم بناءً على وجهة نظر المهيمين وتبعاً لرؤاهم، ويُعهد إليهن بكل الأعمال المنزلية، أي الخاصة والمخبأة، لا بل اللامرئية والمخجلة، يُبين ذلك إنما ليُبين كيف أن هذه الثنائيات في التقسيم الجنسي للفضاء تعمل كميثولوجيا تساهم في تعميق الهوة التي سماها بورديو "بالشريعة". هذا التقسيم السلطوي التراتبي للفضاء قد ينطبق حتى على مستوى مدينة أو قرية. وكذلك أيضاً على مستوى العلاقات الدولية، مثل علاقات دول الشمال بدول الجنوب... إنه يمكن رصد هذه التراتبية في المعمار، وفي طريقة استعمال المجال، وفي طريقة تمثله وتملكه واستنباطه وتأويله وإعطائه معنى... إلى فضاء مولد للمعاني والدلالات. ولعله من المفيد أن نشير إلى علم الجغرافيا الثقافية (Cultural Géographie) الذي يهتم بالاختلافات الثقافية بين

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

الحضارات الإنسانية على سطح الأرض، من خلال تأثير البنى... حيث إن الجغرافيا الثقافية أخذت تهتم باستكشاف مفاهيم ما بعد النبوية من خطاب ونص وتمثلات، وكذلك السياسات الثقافية للجنود والجنسانية واللغة والعرق والأمة، على اعتبار أن هذه المفاهيم تتجلى في الثقافة... كذلك لا بد من الإشارة إلى تطور ما بات يعرف بأنثروبولوجيا الفضاء.

2-2-2 دور رأس المال الثقافي في تمايز النساء:

لقد بين بورديو في أكثر من كتاب التقسيم اللامتكافئ والتوزيع غير العادل للثقافة بين الطبقات الاجتماعية، مثلما هو الحال في الاقتصاد، حيث إن القوانين التي تتحكم في الاقتصاد هي ذاتها التي تتحكم في الثقافة. فقانون التراكم له في الثقافة ما له في الاقتصاد من جدوى. إن المال يذهب إلى المال، والثقافة تذهب إلى الثقافة، هذا يعني أن من كان له رأس مال ثقافي، هو وارث شرعي للثقافة ومالك لها، أي أن الثقافة، من هذا المنطلق، ليست ثوباً نستطيع أن نلبسه أو نخلعه متى نشاء، وإنما هي وضعية اجتماعية. وهي لا تعني التنوير فحسب، كما يدعيه فلاسفة الأنوار، وإنما هي سلطة وهيمنة لمن يمتلكها. إن الذي له رأس مال ثقافي هو الفاعل في الفضاء العام، حيث إنه هو الذي يتكلم ويتكلم بقوة ليعرف نفسه ويعرف الآخرين. فمرأة الطبقات الفقيرة التي لا تملك رأس مال ثقافي لا تتكلم أبداً. فهي تنظر إلى نفسها من خلال نظرة المهيمن عليها، وهي بالتالي متكلم فيها أكثر من كونها متكلمة، وهي معبورة بخطابات الهيمنة التي تقوم بكتابة قوانينها على جسدها وتعمل على صياغة هويتها... فالمرأة المثقفة تتميز في درجة استدماجها لمفهوم الحرية والاستقلالية الفردية، وحقها في الكلام وصناعة العلم، وتسيير الشأن العام، أكثر من تلك التي مازالت معبورة بخطابات الهيمنة وسجينة للحقيقة التي بينها الآخرون⁴⁴

3- التحديات التي تواجه المرأة في سوق العمل.

3-1 التحديات الثقافية والاجتماعية:

- أ- ازدواجية الأدوار التي تقوم بها المرأة العربية، فهي طبقاً للمعايير الحديثة عليها أن تعمل خارج المنزل كما أنها طبقاً للمعايير التقليدية عليها أن تعمل داخل المنزل.
- ب- التقاليد والأعراف السائدة في الدول العربية حيث تضع هذه الدول الكثير من القيود على مساهمة المرأة خارج المنزل.

44) العنوم، ميسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-85.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

- ج- العائلة العربية عائلة أبوية هرمية يقوم التمايز وتوزيع العمل فيها على أساس الجنس، والعمر، وذلك بتسلط الذكر على الأنثى، والكبير على الصغير.
- د- سيطرة النظام الأبوي، جعل الرجل هو "المعيل" وأصبح أفراد العائلة "عيالاً" مهما كانت درجة مشاركتهم له في العمل.
- هـ- قلة وعيها بذاتها، أو وعيها الزائف بذاتها، فالتحدي هنا مُرتبط بعدم رؤية المرأة لإنسانيتها ووضعها، وقد يرجع هذا إلى انغلاق المجتمع الذي تعيش فيه، ومحدودية الواقعين السياسي والاقتصادي اللذين تشارك فيهما.⁴⁵

2-3 التحديات الاقتصادية والتنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

- أ- نقص التدريب المهني والاستيعاب الأمثل لتكنولوجيا العصر، ولكن التدريب المهني المسموح به للمرأة العربية محصور في مهن الخياطة، والتعليم، والتمريض، والطباعة، وهي مهن تتماشى مع أدوار المرأة التقليدية بعد الزواج وإنجاب الأطفال.
- ب- القهر الاقتصادي يقع على المرأة العربية العاملة، فإما أن تعمل داخل منزلها أو داخل العائلة بدون أجر، أو أن تعمل في الأعمال النسوية والخدمية أو تعمل في مستوى الإدارة الوسطى بعيدة عن المناصب العليا وبعيدة عن المشاركة في اتخاذ القرار.
- ج- القهر الاجتماعي يقع على المرأة العربية العاملة ويرجع ذلك لتبعيتها الاقتصادية للرجل.
- د- ضعف دور المرأة العربية في قيادات النقابات والمنظمات وضعف اهتمامات قيادات النقابات بأوضاعها، وحاجاتها لأسباب من أهمها: سلبية المرأة وترددتها في التعبير عن حاجاتها والمطالبة بمعالجتها، كما أن الحركة النسائية العربية ارتبطت بشرائح معينة اجتماعياً، ولم تعبر عن القاعدة العريضة للمرأة العربية.

كما يتأثر عمل المرأة الإداري بعوامل عدة منها: دينية وثقافية واجتماعية واقتصادية. ولقد حفظ الدين الاسلامي حقوق المرأة، وكرامتها، فهي الأم والأخت والزوجة والابنة، ومن أولى مسؤولياتها تربية الأطفال، التربية الصالحة، والتي تؤهلهم للانخراط في المجتمع، وأن يكونوا أعضاء نافعين به ولقد كانت مشاركة المرأة في البداية تنحصر على الأعمال اليدوية، ومشاركة زوجها العمل في الحقول الزراعية . ولكن مع تغير الأحوال الاقتصادية، وزيادة أعباء الحياة، ورغبة المرأة في أن تشعر بذاتها وكيونتها، نزلت

45) فيصل محمد خير الزراد، المرأة بين الزواج والطلاق في المجتمع العربي والاسلامي (لبنان: دار الكتاب العربي، 2010)، ص52.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

سوق العمل، وبدأت العمل في التربية والتعليم، والتمريض، وتنوعت الوظائف التي شغلتها، وظلت بعض أنواع الوظائف حكراً على الرجل كما لأن مهامها ومسئولياتها تتطلب قدرات بدنية لا تتوفر في المرأة أو لأن المجتمع يجد من اشتراك المرأة فيها في بعض الوظائف وهناك وظائف تعاني من نظرة المجتمع الدنيوية لها كالتمريض... وهكذا أمست المرأة تشارك الرجل في سوق العمل، ولكن ظلت هناك قيود في طريق المرأة على بعض أنواع الوظائف في المراتب العليا، وخاصة الوظائف القيادية. كما تعاني المرأة الإدارية من المنافسة مع الرجل على المراتب الوظيفية والتي هناك صراع عليها ما بين الجنسين، ويفضل منحها غالباً للرجل في غالبية الدول العربية. كما أن المرأة الإدارية تجد عقبة في الالتحاق بالبرامج التدريبية وخاصة تلك التي تكون خارج مدينتها، نظراً لمسئولياتها الأسرية مما يؤخر ترقيتها. ولا تستفيد المرأة من الإنتدابات التي تكون خارج نطاق مدينته لذات السبب.

وتعاني المرأة من المواصلات خاصة لو لم توفر لها جهة العمل نظام مواصلات خاصة بمنسوبي المنظمة التي تعمل بها، وتتضاعف معاناة المرأة في ظل غياب حضانه متميزة تابعة لجهة العمل، لأن ذلك ينعكس سلبياً على أداء المرأة الوظيفي فإذا لم تطمئن على صغيرها، ترتفع نسبة تغييبها عن العمل، أو انقطاعها في إجازة طويلة، وانخفاض مستوى أدائها.

- كما سبق. هي عوامل أثرت على المرأة الإدارية، ووقفت عائقاً أمام طموحاتها وتقدمها الوظيفي، ويتطلب ذلك دراسة من قبل كل تنظيم للتعرف على أنواع الصعوبات التي تصادف موظفيه ومحاولة التغلب عليها بطرق وأساليب تنظيمية سليمة⁴⁶.

4- المرأة والمعلومات والتمكين.

مازال وصول المرأة إلى السلطة محدوداً، فقد ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في شؤون مجتمعها خلال السنوات الأخيرة. إلا أنها لاتزال دون المستوى الذي يجب أن تصل إليه في المجالين العام والخاص فمشاركة المرأة في المناصب الإدارية لا تكاد تصل إلى 18% في الدول المتقدمة، 13% في أفريقيا و 10% في آسيا والباسيفيك. إن النسب المسجلة في أفريقيا وآسيا على ضآلتها هي ضعف الأرقام التي سجلت خلال السنوات العشرين المنصرمة. ولا تزال مشاركة النساء في أعلى مستويات اتخاذ القرارات الاقتصادية ضعيفة جداً حتى في الغرب. ونذكر على سبيل المثال أنه في العام 2000، سجل وصول

46 هدى الصدة، «المرأة والذاكرة: مقابلة»، أليف، ع19 (1999)، ص ص 210 - 230. نقلاً عن: رفيف رضا صيداوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص191.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

امرأتين فقط إلى مناصب الإدارة التنفيذية في أهم 1000 شركة عامة في الولايات المتحدة، ويجري تقسيم العمل في العالم على أساس الجنس، ويتكاثر وجود النساء في مواقع الأعمال المكتبية البسيطة وقسم المبيعات والخدمات المنزلية بينما يكثر الرجال في الصناعة والنقل، وتعمل النساء في العالم كحد وسطي 13 ساعة أكثر من الرجل أسبوعياً، إلا أن عملهن غالباً ما يكون مجانياً أو غير محتسب، أو يتقاضين لأجل العمل نفسه أجوراً تقل عن أجور الرجال بنسبة 30% أو 40% وتشغل النساء في نظام منظمة الأمم المتحدة 3% فقط. من المناصب الإدارية رفيعة المستوى، و 8% من المناصب الإدارية العليا، مقابل 42% من مناصب الخدمة المدنية الدنيا المتخصصة. ولم تُظهر الحكومات حتى الآن أي استعداد لتلبية حاجات النساء من التدريب المهني. لم تأت الفوارق الجندرية نتيجة ظرف تاريخي معين كالعادات الاجتماعية أو الدين أو العلاقات الاقتصادية أو القوانين، بل أنت نتيجة لمجموعة من المسببات، وتدرك غالبية النساء تعقيدات النظام الاجتماعي الذي يجرمهن ظلماً من تحقيق أهدافهن في الحياة كما وتعي النساء أيضاً أنهن يشكلن جزءاً من هذا النظام، وتعتبر النساء حالياً أن المشاكل التي يواجهنها لا تقتصر على كيفية التعامل مع الرجال بل تتعداها إلى كيفية المساهمة وإعادة بناء نظام اجتماعي وقع ضحيته الرجال والنساء معاً، ويزداد الضغط على النساء في القرن الواحد والعشرين حيث يقع على عاتقهن تحديد شكل الحياة الجيدة والإنسانية، والعمل على تحقيقها من خلال مشاركتهن الفاعلة في عالم متكامل ومعقد، ونعرف أنه في بعض المجتمعات، كالدول الاسكندنافية مثلاً حيث تتواجد النساء بأعداد كبيرة على الساحة السياسية، أصبحت العلاقات الجندرية وبشكل عام العلاقات الاجتماعية أكثر عدلاً ومساواة، وعلى النساء في جميع أقطار العالم المشاركة بصورة أكبر في قضايا مجتمعاتهن الخاصة بهدف أداء دورهن على أكمل وجه، وهذا الواقع يترجم بتمكين النساء⁴⁷.

• اتفاق دولي رسمي يقر حاجة النساء إلى التمكين :

هنالك الآن إجماع دولي رسمي حول الحاجة إلى تمكين النساء وهذا الإجماع الذي أفرزه المؤتمر الرابع للنساء الذي نظمته الأمم المتحدة في بيجين عام 1995 ينعكس بوضوح في مسودة عمل المؤتمر، وتنص وثيقة مؤتمر بيجين على ما يلي: إن أرضية العمل هي جدول زمني لتمكين المرأة وتهدف إلى إلغاء المعوقات القائمة أمام مشاركة النساء الفعالة في جميع مجالات الحياة الخاصة والعامة من خلال المشاركة

⁴⁷ (سوزان موللر أوكين، مرجع سبق ذكره، ص58).

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

المتساوية والكاملة في صناعة القرارات الاقتصادية والثقافية والسياسية، ومفاد هذا أن مبدأ مشاركة السلطة والمسؤولية يجب أن يتحقق بين الرجل والمرأة في المنزل ومركز العمل وعلى نطاق أشمل في المجتمع الوطني والدولي، وتشكل المساواة بين الرجال والنساء حقاً من حقوق الإنسان وشرطاً أساسياً لتحقيق العدالة الاجتماعية، ومطلباً حيوياً لتحقيق المساواة والتنمية والسلام، وتشكل الشراكات المعدلة والمركزة على المساواة بين الرجال والنساء إحدى شروط التنمية المستدامة المتمحورة حول العنصر البشري، وبالتالي فإن الالتزام الدائم والطويل المدى يكتسب أهمية كبرى بحيث يتمكن الرجال والنساء من العمل سوياً لتحقيق مصالحهم ومصالح أولادهم ومجتمعاتهم، وأيضاً لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، وتركز خطة العمل المنبثقة عن مؤتمر بيجين على أن للنساء هموماً مشتركة من الممكن مخاطبتها من خلال التعاون والشراكة مع الرجال لأجل تحقيق هدف المساواة الجندرية في أقطار العالم، وتحترم الخطة وتقدر التنوع الهائل في أوضاع النساء، وتقرّ بأن بعض الفئات تواجه أنواعاً محددة من العراقيل تعيق عملية تمكينهن... وجعلت تقنيات المعلومات التواصل العالمي بسهولة التحادث محلياً، مما أرغم الحكومات والشركات على إعادة النظر في توجهاتها بحيث تتوافق ومتطلبات التنافسية العالمية. وترتبط هذه الأخيرة بمتطلبات العدالة المحلية لتشكل نقاط ضغط على الدول الأعضاء لها، هذا النظام الجديد والذي يطلق عليه اسم العولمة، قد أفرز شكلاً جديداً من العلاقات والسلطات، ويصعب التأكد حالياً عمّا إذا كان الوضع الراهن يحمل للبشرية الويلات أو البشائر... وحيث أن تقنيات المعلومات الحديثة تتراقق وخصائص تمكينيه، فإن القرن الواحد والعشرين سوف يقدم للنساء فرصاً جديدة شرط أن تكن على استعداد للاستفادة منها... فالتقنيات الجديدة لا تعبر المعاناة البشرية أي اعتبار ولا تلي بالتالي الحاجات الإنسانية إلا في حال طوعناها وسخرناها لهذه الغاية، وحيث أن تقنيات المعلومات تولّد السلطة فإنها بطبيعتها معادية للضعف البشري.

5- سبل النهوض بالمرأة الإدارية.

المرأة الإدارية بحاجة إلى أن تنظم مسؤولياتها وواجباتها، الوظيفية والأسرية، وأن تحدد لكل منها الوقت والجهد المناسب لأدائها، فإن تقسيم تلك المهام وتوزيعها على ساعات اليوم سيمكن المرأة من القيام بوظيفتها بكفاءة، وسيقلل ذلك من توترها وقلقها ويجد من تغييبها عن الوظيفة. فقدره المرأة الإدارية على

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

تدريب ذاتها على تنظيم واجباتها ومسئولياتها، سينعكس إيجابياً على أسلوب تفكيرها حيث سيكون أدائها منظماً ودقيقاً.⁴⁸

إن تميز المرأة العربية في الإدارة يتطلب تفاعل ثلاثة عناصر رئيسة هي: المعرفة بالإدارة، والمهارة في الإدارة والخوافز. وهذا يفرض على المرأة أن تخلو إلى ذاتها وتصمم على تغيير وتطوير أدائها الإداري، ثم اتباع الخطوات الإجرائية التي ستمكنها من الرقي بأدائها الوظيفي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

إن التدريب أثناء الخدمة للقيادات الإدارية النسائية يمكنهن من اكتساب المهارات الضرورية لقيامهن بأعباء أعمالهن الوظيفية إذا جمعت تلك البرامج ما بين الجانب النظري والتطبيقي، ولا بد أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1. لا بد أن تعتمد البرامج التدريبية على إكساب المعرفة والمهارات للمرأة في الإدارة والتأثير الإيجابي في السلوك والاتجاهات، ولتحقيق ذلك لا بد من أن تركز البرامج التدريبية على أربعة عناصر وهي:
 - أ- المهام التفصيلية للمرأة الإدارية.
 - ب- التطلعات المستقبلية المتوقعة من المرأة الإدارية.
 - ج- التطلعات والاهتمامات الشخصية الحالية والمستقبلية.
 - د- التطلعات والاهتمامات الوظيفية الحالية والمستقبلية.
2. المواصفات التي تمكن البرامج التدريبية من تحقيق نتائج فعالة، يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - أ- تكون ذات أهداف واضحة قابلة للقياس.
 - ب- التغذية الراجعة من البيئة المحيطة وواقع المهام الإدارية.
 - ج- الترابط والانسجام بين وحدات البرنامج التدريبي.
 - د- رضا المشاركين.
 - هـ- أن تركز البرامج على تزويد المتدربة بمستوى جيد من المهارات التي يتم تدريبها عليها أثناء البرنامج، وعدم الاكتفاء بالتعلم المعرفي، كما أن بعض البرامج التدريبية تنطلق من الواقع الحالي للتنبؤ بالمستقبل وقد لا يكون الواقع مقياساً سليماً لذلك .
 - و- استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تمكن من التدريب عن بعد⁴⁹ .

48) **Ronnie Heisenberg , Kate Kelly**, Organise Your self, U.K, Judy Piatkus Limited, 1997,

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

- المرأة القيادية لابد أن تقف على أسباب قيام الموظفين الذين تشرف عليهم بالمهام المطلوبة، وماهي طموحاتهم ثم أثر أداء إدارتها على البيئة المحيطة والمتعاملة معها، وهذا يتطلب العمل كفريق واحد يشترك في قيم تنظيمية واحدة. حيث أوصى مؤتمر الإدارة التربوية والمتطلبات المستقبلية بأن تكون الإدارة مشاركة تبنى على العمل الجماعي .
- إن بناء فريق عمل تعاوني بحاجة إلى تكتيك دقيق، يقوم على تحديد قدرات الموظف في الفريق، والتعرف على أهدافه وتطلعاته، حتى يتمكن من تصميم أساليب الأداء المناسبة لكل فرد في فريق العمل.
- أن تمنح المرأة الإدارية الثقة من قبل رؤسائها في مجالها الوظيفي.
- التطوير المستمر لأداء المرأة الإداري.
- أن يقوم الإعلام بمختلف أدواته بتوعية المجتمع بأهمية عمل المرأة الإداري وبحقيقة قدراتها الوظيفية.
- تحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه عن طريق تقويم الأداء الحالي للمرأة الإدارية، ووضع تصور لما تسعى إليه.
- احتواء تقارير الأداء على فقرة توضح مواطن القوة والضعف لدى كل فرد، وفقرة أخرى للأعمال المتميزة للموظف.
- تعدد نماذج تقويم الأداء بما يتفق مع طبيعة الأعمال المنفذة ونوعها.
- تعزيز قدرات المرأة الإدارية في أساليب جمع المعلومات وتحديثها لأنها الأساس لاتخاذ أي قرار إداري سليم واتباع الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية⁵⁰.
- أن تكون المرأة قادرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قسمها والتي تهدف إلى التميز في الأداء عن طريق توظيف مواهب الموظفين ومهارتهم لتحقيق أهداف المنظمة مع عدم إغفال احتياجات سوق العمل.
- مواجهة الصراعات في الإدارة عن طريق اتباع أحد الأساليب التالية وهي: التعاون، والتنافس، وتجنب الإغفال.

49) أحمد الشافعي، السيد محمد ناس، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني، وإمكانية الاستفادة منها في مصر، التربية، ع 1، مج2،

فبراير 2000)، ص59.

50) محمد ماهر الصواف، تقويم الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، معهد الإدارة العامة، ع 76، ص58.

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

- إن تطبيق المرأة العربية لإدارة الجودة في عملها يتطلب منها أن تكون مقتنعة بأهمية التغيير في الأداء نحو الأفضل وقادرة على خلق علاقات وظيفية بين العاملين يكون أفرادها منتمين لها⁵¹، ويرتكز على الثقة المتبادلة والصراحة .
- ترتفع فعالية الأداء للقيادة الإدارية النسائية مع التدريب الذي يركز على الجوانب الإدارية المعرفية، والمهارة التطبيقية.
- قدرة المرأة على التقويم الموضوعي والقيام بالنقد البناء لصالح تحقيق أهداف إدارتها وفق خطوات إجرائية علمية واضحة ودقيقة.
- أن تكون المرأة الإدارية قادرة على تفويض بعض المهام للآخرين بشرط أن يكون التفويض وفق خطوات إجرائية واضحة تمكن من عملية المتابعة وتقوم الأداء وفق معايير موضوعية دقيقة.
- القدرة على تحديد عناصر القوة والضعف في الإمكانيات المتاحة بإدارتها ووضع الخطط المستقبلية في ضوءها.
- التطوير والتغيير المستمر للبرامج التدريبية الإدارية القيادية بهدف جعلها تواكب التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة.
- الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي أثر على الإدارة حيث ظهرت أدوار ومسئوليات واتجاهات وممارسات وتطبيقات وحل مشكلات بأساليب مختلفة متنوعة متطورة كل ذلك يفرض على المرأة الإدارية أساليب أداء متنوعة تركز على أسس التفكير العلمي الموضوعي.
- إن المرأة في الإدارة تقف أمام مجموعة من المهام التسويقية والمالية والتنظيمية الصعبة المرتبطة بكيفية إعداد إدارتها لمواجهة التحديات البيئية الجديدة وذلك يتطلب منها التركيز على تنمية الولاء التنظيمي للمرأة وزيادة الرضا الوظيفي وغرس مفهوم طرق العمل لدى العاملين.⁵²
- القيام بحملات توعية إعلامية مخططة تنموية للمساهمة في التقبل الاجتماعي لمشاركة المرأة في سوق العمل والمجالات التي يمكن أن تساهم بها.
- إنشاء مكاتب لتوظيف المرأة وتقديم خدمات استشارية لها بإشراف هيئات نسائية للتوفيق بين المؤهلات النسوية المتوفرة وحاجات سوق العمل.

51) **Donna Brooks and Lynn Brooks**, *Seven Secrets of Successful Women*, U.S.A, McGraw-Hill, 1997, pp. 7-9.

52) عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية، العربية للعلوم الإدارية، ع 2، مج 6 (مايو 1999)، ص 20 .

الفصل الثالث: النوع الاجتماعي و تحديات المرأة في بيئة العمل

- تنظيم الندوات والمؤتمرات من قبل الجامعات والمعاهد النسوية لمناقشة واقع المرأة العاملة وسبل الارتقاء بأدائها.
- إن المرأة في الإدارة بحاجة إلى التسليم ببعض المهارات الأساسية وهي: (استخدام اللغات الأجنبية، والتدبير والتبصر، والمعرفة بالأنظمة والقوانين واللوائح الخاصة بمنظمتها، وبمن تتعامل معهم، والتعرف بأنظمة وإجراءات العمل، ومهارات التفاوض والاتصال، ومهارة قيادة فريق العمل...)
- خلق التوازن ما بين عمل المرأة الإداري ومتطلبات أسرتها ومجتمعها، وذلك عن طريق تدريب ذاتها على تنظيم وقتها وتقسيمه ما بين أعباء الوظيفة والأعباء الأسرية والحياة الاجتماعية بحيث لا تغطي مسؤوليات أحدها على الأخرى.
- إن المرأة الإدارية هي التي تكون عملية وقادرة على بناء فريق عمل مبدع في أدائه، قادر على تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، ويقوم بمهام المسؤوليات المفوضة إليه بفعالية.
- إن المرأة الإدارية لابد أن تتصف ببعض الصفات مثل: الشجاعة والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، والتواضع، وحب الآخرين والثقة بالنفس، وتقبل النقاش الموضوعي، القدرة على المواجهة، والصراحة والعدالة في توزيع الأعمال، اللباقة وحسن تقدير جهود الآخرين⁵³.
- كما ننبه الى أن زيادة المتخرجات من الجامعات لم يتوافق مع عدد النساء في الكوادر الإدارية حيث نرى تدني المؤهلات التعليمية في صفوف الكوادر الإدارية.

53) سهام محمد صالح كعكي. واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها، بحث مقدم إلى: المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001م، القاهرة. ص54.

الفصل الرابع
نظريات الإدارة وتطور
الإدارة الجزائرية

تمهيد

أولاً: مدخل عام للإدارة

- 1- المفهوم
- 2- نظريات الإدارة

ثانياً: تاريخ تطور الإدارة الجزائرية

- 1- الفترة العثمانية
- 2- مرحلة الأمير عبد القادر
- 3- الإدارة في عهد الاستعمار الفرنسي
- 4- الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال

خلاصة

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الحقل الذي تمارس فيه مختلف العلاقات الاجتماعية، القانونية، الاقتصادية... الخ، وبفعل التطورات التي عرفتها المؤسسة أصبحت الإدارة تتميز بالتعقيد وتتطلب مسيرين أكفاء يشرفون عليها من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: مدخل عام للإدارة

1- تعريف الإدارة.

1-1 لغة: الإدارة من فعل أدار بمعنى حرك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة.¹

2-1 اصطلاحاً: عرفت الإدارة في القرن الماضي عدة تعاريف منها مثلاً:

"تشمل الإدارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها، ووضع كل سياساتها الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة الضرورية، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة واختيار الرؤساء الرئيسيين"².

وهي "ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام"³.

3-1 الإدارة كعلم: يمكن تعريف علم الإدارة بأنه مجموعة النظريات والمبادئ والحقائق المتراكمة حول موضوع الإدارة، الذي يتضمن عناصر الإدارة، ومبادئ الإدارة وأساليب اتخاذ القرارات.

فالإدارة كالعلوم الأخرى مبنية على أسس وحقائق ومبادئ وقواعد والنظريات العلمية التي تم التوصل إليها من خلال استخدام المنهج العلمي في البحث.⁴

ويعرفها (فريدريك تايلور، **Frederick Winslow Taylor**) أبو الإدارة العلمية بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

1) محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة البناء، العمليات، النمط الإداري (مصر: طيبة للنشر، 2002)، ص 22.

2) ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها (الجزائر: دار المحمدية العامة، د. ت)، ص 227.

3) يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات (الجزائر: دار هومة، 2013)، ص 121.

4) المرجع نفسه، ص 121.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

أما (هنري فايول، **Henri Fayol**) الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية الصادر في سنة 1949 قائلا: "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب" ⁵.

2- أهمية الإدارة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1-2 **على مستوى الأفراد:** تعمل الإدارة على تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وبالتالي تحسين أوضاعهم الاقتصادية والمعيشية.
- 2-2 **على مستوى المؤسسات:** تؤدي الممارسات الإدارية الصحيحة إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات، سواء أكانت أهدافا ربحية (مؤسسات القطاع الخاص)، أم غير ربحية (للمؤسسات الحكومية والأهلية).
- 3-2 **على مستوى المجتمع:** الإدارة السليمة تعمل على زيادة القيمة الاقتصادية في البلد من خلال تحسين إنتاجية الأفراد والمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة في البلد وبالتالي التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

3- مستويات الإدارة:

- 1-3 **الإدارة العليا:** يعد هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم، حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية.
- 2-3 **الإدارة الوسطى:** يعد هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ويضم هذا المستوى مديري الإدارات ومساعدتهم.
- 3-3 **الإدارة التنفيذية:** يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري، ويشمل الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري، ويضم رؤساء الأقسام ومديري الإدارات الفرعية ⁶.

4- عمليات الإدارة: قسمها هنري فايول إلى خمسة وظائف هي:

- 1-4 **التخطيط:** يعرفه (أوروك) بأنه "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين" وفيه يحدد ما يجب عمله، وأدوات التنفيذ والأفراد القائمين على أمر التنفيذ وكذلك تحديد الأهداف الأساسية.

(5) المرجع نفسه، ص122.

(6) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص123-124.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

2-4 **التنظيم:** وهو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة واسناها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة، فالتنظيم يمثل الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف.

3-4 **التنسيق:** وهو توحيد الجهود في جو من التفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى أو التنفيذية) من القاعدة إلى الأعلى بما يحقق أهداف المؤسسة.

4-4 **التوجيه:** وهو توجيه الأفراد وحفزهم لأداء العمل أو الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق اختيار أسلوب القيادة الملائم وأسلوب التحفيز، مع خلق جو مناسب للعمل ورفع الروح المعنوية، وتحقيق اتصال فعال وصولاً لتحقيق الأهداف.

5-4 **الرقابة:** وتعني التأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية⁷.

ثانياً: نظريات الإدارة.

1- المدارس الكلاسيكية.

1-1 **نظرية التنظيم العلمي للعمل (لتايلور)*:** نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يعتبر (فريدريك ونسلو تايلور) المنظر الأساسي لها. حيث تعتبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية. وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية لهذه النهضة-وغير المتوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين-باعتداد أساليب تنظيم تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمال ولا تشجع على تحسين إنتاجيتهم. وقد لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم مما أدى إلى زيادة نسبة التالف والهالك في الإنتاج، ومن ثم انخفاض إنتاجية العامل.

حاول تايلور إيجاد علاقة بين الانتاجية والعائد، فقام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلاً من النظام الزمني، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال

(7) سلاطية بلقاسم، وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي (ط1؛ مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013)، ص 32-33.

* ولد فريدريك تايلور (1856-1915) في مدينة فيلادلفيا من عائلة غنية، وقد عانى من ضعف النظر مما منعه من الدراسة، وقد بدأ كعامل بسيط في مصنع لينتقل بمبارته إلى رئيس العمال ليصبح مهندساً، ثم مستشاراً في التنظيم لاحقاً، أصدر سنة 1911، كتاباً حول التسيير العلمي.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

ومستوى الانتاجية (الأجر بالقطعة). كما أكد (تايلور) على ضرورة تحسن ظروف العمل المادية (الإضاءة والتهوية...) التي يعمل فيها العامل لضمان زيادة انتاجيته. كما ركز تايلور على مفهوم العمل والتخصص، حيث افترض أن زيادة كفاءة العامل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف. كما قسم الحركة إلى قسمين: ضرورية، غير ضرورية.

وقد توصل (تايلور) إلى مجموعة من المبادئ لتنظيم العلمي للعمل:

أ- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، تستبدل بها الأساليب الفردية.
ب- الاختيار العلمي والتدريب للعامل بما يسمح من اكتسابه المهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة الإنتاجية.

ج- تكوين روح التعاون الوثيق بين العامل والإدارة.

د- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.

وكان من رأي تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين هي:

أ- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف، ويتم فيه وصف عام لكل وظيفة ويتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة والوظيفة، وتنميط التصرفات وتحديد الظروف الملائمة للأداء⁸.

ب- دراسة الحركة والزمن.

ج- التركيز على الحوافز.

د- الاختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل بالوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

❖ الانتقادات التي وجهت للنظرية:

بالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام تايلور إلا أنها قوبلت بالرفض من قبل النقابات بالرفض بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي، هذا ما أدى إلى اضطرابات عمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودفعت بالكونغرس الأمريكي إلى استجوابه فكان رده كما يلي: "إن الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون أنها ابتكار لتحقيق الكفاءة، وليست اختراع لتحقيق الانتاجية. إن الإدارة العلمية بحق محققة للثورة الفكرية عن طريق ازدياد الإنتاجية وليست في توزيع الفائض بين صاحب العمل والعامل. إنها نظام لزيادة

⁸ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 63.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

الفائض بالتعاون ما بين الإدارة والعاملين، وهي نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدلا من الحكمة الفردية.

1-2 التنظيم الإداري لهنري فايول(1841-1925):

يعد (هنري فايول) من رواد المدرسة الكلاسيكية ومن مؤسسيها، ومن أشهر علماء أوربا في علم الإدارة، فهو مهندس فرنسي ولد سنة 1841 في مدينة اسطنبول وتم توظيفه كمهندس لإحدى الشركات وهي على وشك الإفلاس فاهتم بإدارة المؤسسات، فأصبحت عند تقاعده سنة 1918 من أقوى شركات التعدين في فرنسا.

1-2-1 الرشاد الإداري عند هنري فايول.

تناول هنري الذي لقب بـ: "أب التسيير"، مفهوم الإدارة وقد اهتم بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، وحدد الوظائف الأساسية للمدير "التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة". والتي سبق وأن تعرضنا إليها في محور وظائف الإدارة.

كما قسم العمليات في المؤسسات إلى ست مجموعات:

- أ- الوظيفة التقنية: كالإنتاج والصناعة.
- ب- الوظيفة التجارية: كالشراء والبيع.
- ج- الوظيفة المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.
- د- الوظيفة المحاسبية: تتعلق بالتكاليف والسجلات والاحصاء.
- هـ- الوظيفة الأمنية: حماية الممتلكات والأفراد.
- و- الوظيفة الإدارية: وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه⁹.

1-2-2 مبادئ التنظيم عند فايول:

- أ- تقسيم العمل: تقسيم العمل إلى وظائف على أن يتولى كل فرد وظيفة محددة حسب تخصصه.
- ب- السلطة والمسؤولية: السلطة: حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي تحمل نتائج القرارات المتخذة من طرف صاحب السلطة.

9) محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية: أسس ومبادئ علم الإدارة العامة (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص 40-41.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

- ج- الانضباط: المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود عاملها، ولذلك فإن تسليط العقوبات للمخالفين أمرا ضروريا.
- د- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد وهو مسؤوله المباشر.
- هـ- وحدة التوجيه: لكل مجموعة من الأنشطة نفس الهدف (خطة واحدة ورئيس واحد).
- و- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: إذا تعارضت المصلحة الشخصية للعامل مع المصلحة العامة فيجب تفضيل المصلحة العامة.
- ز- المكافأة والتعويض: يجب أن تكون المكافأة عادلة وقادرة على تحقيق أقصر حد ممكن من الرضى.
- ح- مركزية السلطة: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص واحد، أي تركيزها في المستويات العليا للإدارة.
- ط- تدرج السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه.
- ي- النظام: يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام النظام والقوانين والقواعد التي تحكم العمل.
- ك- المساواة: تطبق على كل العاملين اللوائح والقوانين نفسها.
- ل- استقرار العمال: يجب على المنظمة الاحتفاظ بالعاملين الكفاء.
- م- روح المبادرة: لابد من التشجيع على الابداع والتجديد والابتكار.
- ن- تنمية روح الجماعة: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين¹⁰.
- ❖ تقييم آراء فايول:

واضح من طروحات فايول أنه يؤمن إيمانا راسخا بعمومية مبادئ الإدارة، وأشهر ما يميز فايول هو مقدرته الفائقة على حصر الأفكار الإدارية وتحليلها. وركز فايول على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهارته فيها بالممارسة وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة اصدار الأوامر. بالإضافة إلى أن فايول يعتبر المبتكر الأصلي لمفهوم العلمية الإدارية كإطار فكري واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها¹¹.

10) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص169-171.

11) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص69.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

2- المدارس السلوكية.

1-2 مدرسة العلاقات الانسانية: ل "التون مايو":

يعتبر (التون مايو، **Elton Mayo**) مؤسس علم الاجتماع الصناعي، وتعتبر تجربته في مصانع هاوثرون* بالولايات المتحدة الأمريكية حول أسباب التعب والتعب وحوادث العمل نقطة البداية. ففي سنة 1924 أجريت في مصانع "وسترن الكتريك" تجربة لدراسة أثر الانارة على الانتاجية فتم تكوين فريقين، تم وضع الأول تحت تأثير إنارة متغيرة أما الثاني في محيط ذو إنارة مستقرة. وتوصل فريق البحث الى أنه مهما كان مستوى التغيير في درجة الانارة إلا أن الانتاجية زادت في كلا الفريقين. وفي عام 1927 تكون فريق من جامعة هارفرد برئاسة (التون مايو) للقيام ببحوث إضافية على أثر التعب على أداء العاملين، وقد تم عزل ستة عاملين في غرفة اختبار خاصة وتم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل وساعات التوقف، ثم بعد ذلك قياس انتاج العمال. فتوصل الفريق إلى أن التحسين في ظروف العمل من شأنها الزيادة في انتاجية العاملين. إلا أن هذه العلاقة الايجابية استمرت حتى في حالة الرجوع الى الحالة الأولية (قبل تحسين ظروف العمل). وكنتيجة لذلك استنتج مايو وفريقه أن التحسين في ظروف العمل ليس له تأثير كبير على زيادة انتاجية العاملين. وتوصلت الدراسة الى:

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.¹²

* **التون مايو**: من مواليد 26 ديسمبر 1880 بمدينة أديلايد بأستراليا هاجر في سنوات العشرينيات من القرن العشرين إلى (و.م.أ). التحق بدائرة الأبحاث الصناعية بمبارفرد في سنة 1926 وقد اهتم بالعلاقات الانسانية، ومن بين مؤلفاته "المسائل الانسانية للشركات الصناعية" وكذلك " المسائل الاجتماعية للشركات الصناعية" الصادر سنة 1945.

* يتبع هذا المصنع شركة **وسترن الكتريك** في شيكاغو وتتبع الشركة بدورها لمؤسسة "بل" للهاتف والتلغراف، وتحظى تلك المؤسسة بتقدير كبير من الأمريكيين لما تقدمه من خدمات.

(12) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص78.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

- منح الأفراد قسط من الحرية في التصرف أثناء العملية الانتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاتهم الابداعية الكامنة والتي تنعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية وهذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس.
- كما تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا ترتبط فقط بالجانب الفيسيولوجي (العضلي) وإنما أيضاً طبقاً لحاجاته الاجتماعية.
- بروز مصطلح (الجماعة) كأداة ضغط انطلاقاً من كونها تشكل مجموعة قيم وتقاليد مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها (وهو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي). لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير رسمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

2-2 نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970).

تأثر أبراهام ماسلو* بمدخل العلاقات الإنسانية، فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات. وقد اعتقد ماسلو أن هذه الحاجات تُرتب تدرجياً حسب أهميتها ضمن خمسة أصناف أساسية.

وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هو الذي يدفع سلوك الفرد للتصرف بطريقة معينة. وأعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدرجياً حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل رقم (04):

- أ- **الحاجات الفيسيولوجية:** وتتمثل في الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.
- ب- **حاجات الأمان:** وتتجسد من خلال الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق.
- ج- **حاجات الانتماء:** (حاجات اجتماعية) تتضمن الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- د- **حاجات الاحترام والتقدير:** وتتمثل في المركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.

* ولد أبراهام ماسلو في 1 أبريل 1908 بمدينة بروكلين بنيويورك وهو من أشهر علماء النفس في عصره.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

هـ - حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلي طموحاته.

ومما سبق نقول أن (ماسلو) استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عاماً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها. فيجب أن يدرك كل مدير مشروع حاجات أعضاء الفريق وكيفية ترابطها، ليتمكن من مساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم¹³.

إلا أنه وجهت عدة انتقادات إلى هذه المدارس أهمها:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى نتائج انتهت إليها التجارب.
- بالغ في تعظيم دور العنصر البشري في المؤسسة.
- اغفال التنظيم الرسمي وحجب دوره في تشكيل أعضاء التنظيم.
- تحيز القائمين على التجارب للاهتمام بالعامل الانساني حتى قبل اجراء التجارب.

2-3 النظرية السلوكية لدوجلاس ماجريجور:

تركز هذه المدرسة على دراسة الفرد وتحليل شخصيته لمعرفة الجوانب الإدارية فيها، وهي بذلك تهدف إلى معرفة تصرفاته، كما تهتم هذه المدرسة وتركز على الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم، إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توفر هذا الفهم يساعد على تحقيق أهدافهم.

نظرية (X) (لدوجلاس ماجريجور، **Douglas Macgregor**)^{*} (1906-1964): انتقد (ماجريجور) الفكر التقليدي للتنظيم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية، وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة. بالإضافة إلى أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة غياب العلاقة بينهما.

وقد سميت النظرية التقليدية بـ (X)، لكونها تفترض أن الانسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر استطاعته، وأنه ينبغي استخدام أسلوب القهر والرقابة الدقيقة والتهديد بالعقاب لإجباره على بذل الجهد وتحقيق الأهداف، وأن جل ما يطمح له الفرد هو الأمان.

13) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص179.

* متحصل على دكتوراه في العلوم الاجتماعية من جامعة هارفرد، ألف في سنة 1974 كتاب بعنوان "البعد الانساني للمنشأة" والذي وضع فيه نظريته المعروفة بنظرية X وY.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

والبديل الذي طرحه (ماجربجور) هو نظرية (Y) المعاصرة، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية، فهناك أساليب أخرى غير الرقابة والتهديد يمكن استخدامها لتحث العاملين على العمل، ودفعمهم للإنتاج وتحقيق أعلى معدلاته. وأن الفرد يبحث عن العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه.

وعليه تعد متطلبات هذه النظرية صيغة تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته، فكلما أحسن الظن بالفرد وبقدرته على العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على الابداع والتطور الخلاق وحل المشاكل التي يواجهها، كلما أسنت المنظمة في أدائها وطورت من فاعليتها وكفاءتها¹⁴.

3- المدارس الحديثة للإدارة.

3-1 مدرسة اتخاذ القرار لهيرت سيمون: تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م إلى (هيرت سيمون، **Herbert Simon**) * الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، فالقرار الجيد في نظر سيمون ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يجوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

وقد ذهب أنصار هذه المدرسة إلى دراسة آلية اتخاذ القرار ونقد نظرية العقلانية المطلقة، بحكم أن الفرد بالوضعية التي هو فيها، والمعلومات المحصل عليها وأن قدرته على التحليل وجمع البدائل محدودة. كما ظهرت أيضاً المدرسة الرياضية أو الكمية أين حاولت أن تضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية، وعلى الرغم من إسهاماتها التي لا تزال لا يعترف بها لحد الآن خاصة في الظواهر الكمية مثلاً: بحوث العمليات، الاحتمالات، إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية التي يصعب قياسها خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري وما يتسم به من تعقيد واختلاف في نظام القيم¹⁵.

14) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 180-183.

* ألكسندر هيرت سيمون (15 يونيو، 1916 - 9 فيفري 2001)، هو اقتصادي أمريكي وعالم سياسة وعالم نفس وأستاذ-سابق شهير في جامعة كارن كي ميلون، وكانت أبحاثه حول علم النفس المعرفي، علوم الحاسوب، الإدارة العامة، الاقتصاد، فلسفة العلوم، علم الاجتماع، والعلوم السياسية. وله حوالي ألف مؤلف، وهو واحد من أكثر علماء الاجتماع تأثيراً في القرن العشرين.
15) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

3-2 مدرسة النظام الاجتماعي (النظام التعاوني).

واعتقادها الجوهرية هو الحاجة الى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طرق التعاون ، والكثير من أنصار هذه المدرسة استخدموا مفهوم النظام التعاوني، والذي يطلق عليه عادةً اصطلاح "التنظيم الرسمي"، وكثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني نظراً لأن المدرستين تتبعان من تطور من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية.

ويعتبر (شيستر بيرنارد، Chester Barnard) و(هينري سيمون، Henri –Simon) من الباحثين- من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة. ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون، تستند على أن اشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

ومن هذا المنطلق فإن تعريف برنارد لمضمون "التنظيم الرسمي" يقوم على أساس أنه نظام تعاوني يتسنى للأفراد من خلاله الاتصال بعضهم ببعض، والعمل بروح المودة والتضامن على تحقيق الأهداف المشتركة.

ولقد حفز تعريف برنارد لمعنى التعاون في التنظيمات الرسمية روادا آخرين من هذه المدرسة منهم هربرت سيمون الذي عرّف بدوره التنظيمات الإنسانية بأنها "نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أتماط توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".

إن المساهمات التي قدمتها هذه المدرسة لنظرية الإدارة عديدة، في مقدمتها تعريف المسؤولية الاجتماعية للإدارة. كذلك فإن اعتراف هذه المدرسة بتضارب الأهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية قد أعطى حافزاً للمديرين للنظر للمنظمة نظرة أوسع وتقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

كذلك أضافت هذه المدرسة للفكر الإداري مضامين أخرى عن الحدود التي يمكن أن تقف عندها السلطة الإدارية وكذلك التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة في التأثير على سياساتها وقراراتها ومن ثم تحقيق أهدافها¹⁶.

لقد حاول برنارد أن يقدم أفكاره وخلاصة تجاربه كرئيس بشركة تلفزيونات (نيو جرسبي)، في عدد من الكتابات أهمها كتابه وظائف المدير الذي نشر عام 1938. كان برنارد يؤمن بأن الوظيفة الرئيسية للمدير أن يقدم الأساس للمجهود المشترك أو التعاوني لأفراد التنظيم، وكان ينظر للتنظيم على أنه نظام لأوجه النشاط المشتركة أو التعاونية، لكن البعد الجديد الذي ركز عليه برنارد هو تركيزه على عملية الاتصالات كوسيلة لتحقيق التعاون في المشروع، فهو الوسيلة التي بها تتم عملية التشجيع والترغيب.

كما كان يعتقد برنارد أن درجة التعاون تعتمد على درجة التوازن بين الحوافز التي يقدمها المشروع للعاملين والمساهمات التي يقدمها العاملون، وعملية الاتصال هدفها إمداد الفرد بالمعلومات اللازمة لتقييم التوازن المطلوب واستخدام السلطة في المشروع.

كان برنارد يُعارض الاعتماد الكلي لهيكل السلطة لتحقيق إخضاع الأفراد والتزامهم بالقوانين، وبناء على ذلك اقترح نظرية قبول السلطة التي تقوم على افتراض أن المرؤوس نفسه هو من يحدد ما إذا كانت الأوامر الصادرة إليه تُعتبر مشروعة وبالتالي ما إذا كان يستقبل أو يرفض الأوامر الصادرة إليه. كما سوف نرى في التحليل، في المحور الأخير.

3-3 المدرسة اليابانية و(نظرية J) لويليام أوتشي، William Ouchi:

هناك أساليب حديثة في تسيير المؤسسات، أثبتت جدارتها وكفاءتها، ومن بينها الإدارة اليابانية أو ما يسمى بنظرية J في الإدارة. كما تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم الاجتماعية السائدة لخدمة المؤسسات كما يبين ذلك:

(16) بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

الجدول رقم (2) العلاقة بين القيم الاجتماعية السائدة ونمط الإدارة السائدة في اليابان

القيم الاجتماعية السائدة	التطبيقات الإدارية للقيم الاجتماعية السائدة
إعطاء أهمية كبيرة للتعليم والتركيز على العلوم الأساسية والتطبيقية واللغات	<ul style="list-style-type: none"> - اتباع أسس الإدارة العلمية من حيث اعتماد الجدارة كأساس للتعين. - التأهيل المستمر للعاملين. - تشكيل مجموعات البحث والتطوير، والانفاق بسخاء على الدراسات والأبحاث التطبيقية. - حلقات ضبط النوعية. - التركيز على الصناعات الإلكترونية.
التركيز على الجماعة واعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع، وأهمية الأسرة في المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات. - اعتماد مبدأ الاتصالات غير الرسمية. - تنظيم حلقات ضبط النوعية على أسس تطوعية. - تنظيم النقابات العمالية على أساس الانتماء المؤسسي. - تنظيم الشركات على أسس عائلية. - اهتمام المؤسسات باستقرار العاملين وتحمل أعباء إضافية تجنباً للاستغناء عن العاملين في الأوقات الصعبة. - استعداد العاملين لتقديم تنازلات في الأجور والمزايا في الأوقات الصعبة التي تمر بها المؤسسات التي يعملون بها. - التركيز على اللقاءات الاجتماعية لتأكيد مفهوم والثقافة المؤسسية والانتماء المؤسسي.
الطاعة والنظام والانضباط	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد مبدأ المسؤولية الذاتية كأساس في الرقابة.
	<ul style="list-style-type: none"> - نظام جادوكا في تحمل العامل مسؤولية كبيرة في اتخاذ القرار في موقع العمل. - نظام كانبان والذي يتعلق بالرقابة على المخزون الازم للإنتاج. - وضوح الأدوار لدى أطراف العمل.
احترام العادات والتقاليد احترام الكبير الأصالة دور المرأة في المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - علاقة الرئيس بالمرؤوس على نمط علاقة الأب بالابن. - اعتماد مبدأ الأقدمية كأساس للترقية. - الاهتمام بتطوير الصناعة الوطنية كأساس للاعتزاز والسيادة القومية، وتجنب استيراد الموارد الاستهلاكية واستعداد المواطن لتحمل كلفة اقتصادية أكبر في سبيل الاعتماد على الذات. - حصر مبدأ التوظيف مدى الحياة على الرجل دون المرأة.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

تطبق الإدارة اليابانية مبادئ ونظريات الإدارة العلمية والإدارة بالأهداف، وتركز على فريق العمل من المرؤوسين والرئيس أو المدير أو المشرف من خلال العمل بأسلوب إدارة الفريق، ودوائر الجودة لمراقبة الإنتاج، والتوظيف طول مدة الحياة، وبالتالي يمكن تلخيص العناصر الأساسية للإدارة اليابانية في النقاط التالية:

- أ- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة.
 - ب- التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الاتصالات.
 - ج- التركيز على الفريق في علاقات العمل.
 - د- تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية.
- كما تهتم بأسلوب الإدارة الجيدة، والخبرات اللازمة للعمل، واتخاذ القرارات ابتداءً من أسفل إلى أعلى، والعمل على تحقيق أهداف المرؤوسين إلى جانب أهداف المؤسسة، كما تولي الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وتعمل على ترسيخ مبادئ الاحترام المتبادل بعضهم مع بعض وبين الرئيس والمرؤوس. وتجدر الإشارة إلى أن المدير الياباني لا يصل إلى درجة المدير إلا بعد أن يقترب من سن الأربعين عاماً، مما يؤكد على حرص الإدارة اليابانية على توفير الخبرة الكافية إلى جانب العلم من أجل اتخاذ قرارات سليمة وناجحة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

يركز اليابانيون من حيث التمويل على الأرباح طويلة الأجل ويهتمون بالنصيب في السوق على المدى الطويل ويتم ذلك باتباع أسلوب النفس الطويل في التفاوض والنقاش واتخاذ القرارات. أما فيما يتعلق بالإنتاج فيركز اليابانيون على بساطة الوحدة المنتجة من حيث المظهر والحجم مع الكفاءة وجودة الأداء¹⁷.

ومن أهم عوامل نجاح المنظمات اليابانية التي أشار إليها أوتي قدرة المنظمات اليابانية على التكيف مع الثقافة السائدة من خلال المفاهيم الإدارية، وقام بتحديد ثماني خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والإدارة الأمريكية (A)، واقترح نظرية (Z) كنموذج توفيق بين النظريتين، اليابانية والأمريكية والجدل التالي يوضح ذلك:

17) غول فرحات، مدخل إلى التسيير (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012)، ص ص 60-63.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

جدول رقم (3)

المقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والإدارة الأمريكية (A)، واقترح نظرية (Z)

الخصائص	النموذج الياباني (J)	النموذج الأمريكي (A)	النظرية (Z)
التوظيف	مدى الحياة	قصيرة الأجل	لفترة طويلة
التقويم والترقية	بطيئة جداً	بطيئة جداً	بطيئة، فالتركيز الكبير يُعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية
المسار المهني	عام وغير مُتخصص	متخصص	أكثر عمومية، والتركيز يكون مُنصب على التدوير الوظيفي والتدريب
تقييم الأداء	ضمني وغير رسمي	صريح ورسمي	غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية
اتخاذ القرارات	بصفة جماعية	بصفة فردية	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة، والاهتمام بجزء من حياة العاملين	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة للعاملين

يشكل النموذج (Z) الإطار الواسع بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني، وتطبيق هذا النموذج لا

يتم دفعة واحدة وإنما عبر خطوات تسمح بالتكيف بشكل أفضل، ويتم ذلك من خلال:

- أ- تفهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني.
- ب- تحليل وتوضيح الفلسفة الحالية للمنظمة.
- ج- مقارنة الفلسفة القديمة مع الفلسفة الجديدة.
- د- إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمؤسسة.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

❖ توفير نظام وظيفي مناسب يحقق:

- أ- الاستقرار الوظيفي.
- ب- الترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية.
- ج- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.
- د- تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المنظمة بمثابة المناخ العائلي¹⁸.

ثالثاً: تاريخ تطور الإدارة الجزائرية.

1- الفترة العثمانية.

1-1 البنية والتسيير في الحقبة العثمانية:

الجدول رقم (04) ألقاب حُكام الجزائر بالفترة العثمانية¹⁹

عدد السنوات	الفترة	ألقاب حُكام الجزائر	
30	1514 - 1544	عصر الفتح التركي	
42	1544 - 1587	عصر البايلاربايات	
12	1659 - 1671	عصر الآغاوات	عصر
109	1671 - 1830	عصر الدايات	الميليشيات

تميز العصرين الأخيرين بالاستقلال بجميع النواحي عن الباب العالي بالأناضول عدى التبعية الروحية وهذا لتضعض الإمبراطورية العثمانية، إلا أن الأمر الثابت هو الاعتماد على العنصر التركي في كل ما يتعلق بتقلد المسؤوليات والحكم في الحكومة، ولا حتى العنصر الكرغلي (الكرغلي: الذي أمه غير تركية مثل المهجين عند العرب)

من الممكن أن نعتبر أن الجزائر عرفت التنظيم الإداري الحديث والتوزيع الاقليمي "المحكم" مع قيام (تمثيلية) الدولة العثمانية في الجزائر انطلاقا من سنة 1516م، الستين التي تلتها مباشرة. ذلك أن الجزائر قبل قدوم العثمانيين كانت تعيش فوضى عارمة وتمزقا كبيرا من حيث العلاقات بين الدولتين الزيانية

(18) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 201-201.

(19) عبد الرحمن بن محمد الجليلي، تاريخ الجزائر العام (الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010)، ج3، ص 14-17.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

والحفصية وكذا العلاقات بين الدولتين الزبانية والمرنية جعلت المغرب الأوسط، مسرحاً لحروب متعددة ومتتالية أرست اللأمن واللاإستقرار في مختلف مناطق البلاد.

وغداة تدخل القائدين المسلمين (عروج وخير الدين) بدأت الأمور ترجع إلى نصابها وتأخذ منحى لم تكن تعرفه من قبل. فقد أخذ العثمانيون نهجاً جهادياً وحدوا به الأقطار وأدجوها تحت سلطة واحدة وراية واحدة وقضوا بذلك على التفتيت والتشتيت الذين كنا سائدين بسبب بروز إمارات صغيرة منتشرة في أنحاء البلاد، (كإمارة الثعالبة، وإمارة كوكو، وإمارة المقرانيين...)، وبانتهاء هذه العملية التوحيدية تمت القطيعة الفعلية مع النموذج التقليدي لتسيير شؤون المجتمع الجزائري بوضع حد لحالة التسيب والفوضى والتمزق والانحلال وتم الانطلاق في إرساء أركان الدولة "الأمة" الجزائرية الحديثة.

لذلك كان هذا العهد عهد التنظيم الحديث للوطن، والتسيير الحديث لشؤون البلاد ويتجسد ذلك

في:

- في ميدان التنظيم الإقليمي والتقسيم الجغرافي، حيث أن الوجود العثماني هو الذي أعطى الملامح والمعالم الجغرافية النهائية لما هي عليه البلاد الجزائرية اليوم.
- من حيث توزيع السلطات والمسؤوليات على المستويين المركزي والمحلي²⁰.
- ومن خلال المؤسسات التي وضعها وأقامها العثمانيون، والمناهج الجديدة التي انتهجوها في العمل والتعامل مع مختلف مكونات المجتمع الجزائري.

وأدى هذا التحديث (la Modernisation) إلى قطيعة مع نظام المجتمعات التقليدية.²¹

1-1-1 التنظيم الإقليمي في الحقبة العثمانية: لقد أسس العثمانيون مدينة الجزائر كعاصمة لولاية شمال إفريقية والمغرب الأوسط.

كما جعلوا للعاصمة وأحوازها تنظيماً خاصاً بما يسيروها في حدود إقليم سمي "دار السلطان"، يحكمه قائد سام يسمى "آغا العرب"، كما أن العثمانيين قسموا القطر إلى ثلاثة مقاطعات إقليمية محلية "البايلك" وهي: بايلك الشرق، وبايلك الغرب، وبايلك التيطري.

(20) عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 13-14.

(21) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

أما الأقسام التنظيمية السفلية الأخرى فتتمثل في القبيلة والفرقة والدوار. وهذه الأقسام لم تكن وحدات جغرافية بل اجتماعية وهذا التقسيم الإداري المزدوج سوف يطبع خصائص الإدارة الجزائرية لزمن طويل.

1-1-2 السلطة المركزية والمحلية: قد أدى تطور وإحكام النظام الإداري شيء فشيء إلى استقلال الجزائر عن الباب العالي، في جميع القرارات بما في ذلك تعيين الحاكم مهما كانت درجتهم، بل وخاصة في الدرجات العليا.

ومنذ فترة الباشوات الثلاثين الذين كانوا يتداولون على الحكم كل ثلاثة سنوات، وامتدت فترة حكمها من 1587 إلى 1671 كان التنظيم الإداري كالاتي:

أ- الباشا الذي يعينه السلطان.

ب- ويساعده الديوان.

ج- الوجود، الذي يتكون من كبار ضباط الجيش الانكشاري.

د- طائفة الرياسة.

ومنذ زمن مبكر حل الجيش محل الباشا في تسيير شؤون البلاد وامتلاك سلطة القرار، وأصبح يتحكم في الخزينة وعائدات التجارة الخارجية والضرائب.

أما زمن الدايات، الذي امتد من 1671 إلى غاية 1830 فقد أصبح الدايا هو المؤسسة الرئيسية، كما أصبح يتم تسيير البلاد بصفة مستقلة.

فالدايا هو الذي يعين الباي والخلفية على مستوى البايلك والآغا، والقايد على مستوى القبيلة والشيخ على مستوى الفرقة، وكذا الحاكم في المدينة. وهو ما يقابل وظيفة القايد في القبيلة.

والجدير بالذكر أن المدة التي دام فيها حكم العثمانيين في الجزائر من 1515 إلى 1830 مرت الجزائر بثلاثة مراحل كبرى هي:

أ- مرحلة البايلربايات: والتي دامت ما بين 1534 إلى 1585 وقد حكم البلاد اثنان وعشرون بايلربايا.

ب- مرحلة الباشوات: والتي استمرت ما بين 1585 إلى 1671 وحكم البلاد خلالها ثلاثون باشا.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

ج- وأخيرا مرحلة الدايات: التي امتدت من 1671 إلى 1830 وحكم البلاد سبع وعشرون دايا. **1-1-3 السلطة على المستوى المركزي:**²² إن الدايا الذي هو السلطة العليا، كانت تتحكم فيه القوة العسكرية، حيث كان ينتخب من طرف ضباط الجيش أو يفرض من طرف الفصيلة القوية من الجيش والمتغلبة في الصراع حول السلطة. وقد كان للدايا ديوان يساعده يسمى "الديوان الأصغر" وهو هيئة مكونة من خمسة أعضاء يطلق عليهم اسم (السلطات) les puissances وعددها (5) تتمثل في أهم الموظفين السامين الذين يجتمعون في مجلس يمكن اعتباره مجلس الحكومة وهذه السلطات هي:

أ- **الخزناجي:** وهو مكلف بالشؤون المالية ومراقبة المداخل والمصاريف مثلما أنه كان محل محل الدايا عند الحاجة، وينظر في كل الأمور.

ب- **الآغا:** وهو القائد الأعلى للجيش.

ج- **خوجة الخيل:** وهو المكلف بجمع الضرائب وتسيير الأملاك العمومية وصيانة الحيوانات التابعة للدولة من الخيل وجمال... إلخ.

د- **وكيل الخراج:** وهو المكلف بشؤون البحر وصيانة الأسطول.

هـ- **بيت المالجي:** وهو مكلف بشؤون الإرث وتطبيق الوصايا.

كما أن للدايا تنظيم إداري يشتمل على موظفين سامين مثل:

● **الباش:** كان مكلف بأمانة مكتب الدايا.

● **الباشدفترجي:** المسؤول على المراسلات الداخلية والخارجية وله كذلك ثلاثة سجلات يدون

عنها القرارات والحسابات المتعلقة بممتلكات الدولة ورواتب الجيش، وإدارة الجمارك²³.

وهناك الكاتب الثالث والرابع الذي يسمى أيضا "خوجة العشور".

وناظر القصر والخزندار والحكيم باشا والشواش (وهم مساعدو الوزراء)، كل هؤلاء يعملون في المؤسسة

الإدارية للدايا ويعتبرون موظفين سامين.

وكما أن هناك مؤسسة أخرى تدعى "الديوان الأكبر" الذي يضم إضافة إلى أعضاء الديوان الأصغر.

(22) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص18.

(23) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص16.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

أ- ضباط الجيش الانكشاري (ثمانون 80 منهم).

ب- القاضي والمفتي الحنفيين.

ج- ممثل طائفة "الرياسة".

د- ممثلو السكان المحليين.

هـ- المفتي المالكي.

1-2 النظام الاجتماعي:

إن علاقات السلطة بين العثمانيين والسكان الجزائريين كانت منظمة من خلال العلاقات التي سطرتها السلطة المركزية والمحلية بينها وبين قبائل المخزن من جهة وبين هذه الأخيرة والقبائل الرعية "أو السبية" من جهة أخرى.

كانت قبائل المخزن مقسمة إلى قبائل "المخزن العلوي" التي كانت متحالفة مع السلطة العثمانية وفي حد منها، ومن ثم فهي معفية من الضرائب تماما أما قبائل "المخزن السفلي" فإنها كانت تقوم بتقديم خدمة عسكرية من وقت لآخر، ومن ثم فإنها كانت لم تعف إلا من الخراج فقط²⁴. أما القبائل الرعية فإنها لم تكن تتمتع بأي امتياز بل تقوم بدفع كل الضرائب "وتقديم الهدايا" كما أنها تسدد مبالغ العقوبات وتحمل كل الأعباء التي تقع عليها، ذلك إضافة إلى تقديم خدمات عسكرية لتوفير الجند عند الحاجة، ووضعهم تحت سلطة الباي.

أما القبائل السبية فهي القبائل التي كانت لا تعترف بالسلطة العثمانية ولا تدفع الضرائب. ومن المحللين الأنثروبولوجيين الذين اعتبروا "السبية" كمؤسسة حقيقية، تسعى من خلالها القبائل الجزائرية، فرض نفسها أمام سلطان الحكم والعمل على إعادة إحياء المؤسسات والهياكل التقليدية²⁵.

1-3 أهم خصائص الإدارة العثمانية.

لقد مكث العثمانيون في الجزائر أكثر من ثلاثة قرون ولم يبلغ عددهم العشرة آلاف كان أغلبهم يشغل المناصب في الجيش وفي الإدارة في مختلف مستويات المسؤولية، مركزيا ومحليا، لذلك لم يكن وجودهم وجودا استيطانيا ومن ثم فإنه لم تكن لهم أي رغبة في البقاء في الجزائر.

(24) المرجع نفسه، ص 27.

(25) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

لقد حكم العثمانيون البلاد بازدواجية: "عثمان مركزي" و"جزائري محلي" وذلك إضافة إلى الازدواجية في تقسيم السلطة وتوزيعها: فقد كان التقسيم الجغرافي على مستوى مؤسسات البايك أو الوطن (جمع أوطان) والفحص، بينما كان التقسيم شخصيا لما تعلقته العلاقة الهرمية في السلطة بين الباي والخليفة والآغا والقايد والشيخ.

هذه الخصائص للإدارة العثمانية التي أقل ما يقال عنها أنها لا تتسم بالتجانس، هي التي كانت تجعل العلاقات بين العثمانيين والجزائريين غير مستقرة تماما والاندماج على مختلف المستويات اندماجا سطحيا، بينما العلاقة مع المخزن علاقة زبونية تعتمد التحالف السياسي لتوفيق المصالح لا غير. ثم إن هذا التقسيم التنظيمي والمؤسسي للسلطة الذي وضعه العثمانيون لم يتمكن من القضاء على التقسيم الشخصي للسلطان، وهو النموذج الذي كان سائدا قبل دخول العثمانيين، لذلك نجد التعايش بين النمطين في نمط واحد مزدوج سخره العثمانيون لخدمة مصالحهم. لذلك نلاحظ أن الانتقال من التقسيم الجغرافي على المستوى الإجمالي الشامل Niveau macro (البايك والوطن) إلى التقسيم الشخصي للسلطة (القايد والشيخ والجمعة) دون حرج تبعا لما يحققه من مصلحة للسلطة القائمة.

ومن جهة أخرى يمكن الاعتبار أن التقسيم الجغرافي يوافق التحكم النظري في البلاد بينما يتجسد التقسيم الشخصي التحكم الحقيقي في زمام الأمور ويبقى من أبرز خصائص عهد العثمانيين في الجزائر عدم التحكم التام (أي التحكم الجزئي) في كامل القطر الجزائري ولا في كامل القبائل والفتات الاجتماعية الأخرى للمجتمع الجزائري.

2- مرحلة الأمير عبد القادر*

نبذة: ينتمي الأمير عبد القادر إلى عائلة عريقة ذات أصول الشريفية التي يرجعها البعض إلى الحسين بن علي بن أبي طالب، وقد كان الأمير يمضي رسائله تحت كنية (عبد القادر بن محيي الدين الحسيني)، أما

* الأمير عبد القادر ابن محي الدين المعروف بـ عبد القادر الجزائري ولد قرب مدينة معسكر بالجزائر يوم الثلاثاء 6

سبتمبر 1808 الموافق لـ 15 رجب 1223 هـ، هو رائد سياسي وعسكري مقاوم قاد جيش أفريقيا أيضا كاتب وشاعر وفيلسوف ولاهوتي وصوفي خمسة عشر عاما أثناء غزو فرنسا للجزائر هو. هو مؤسس الدولة الجزائرية الحديثة ورمز للمقاومة الجزائرية ضد الاستعمار والاضطهاد الفرنسي. اعتبره الفرنسيون "يوغطة الحديث". خاض معارك ضد الاحتلال الفرنسي للدفاع عن الوطن وبعدها نفي إلى دمشق وتوفي فيها عبد القادر عالم الدين، الشاعر، الفيلسوف، السياسي والمخرب في آن واحد. اشتهر بمناهضته للاحتلال الفرنسي للجزائر. وتوفي يوم 26 مايو 1883 بدمشق.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

المحيط الذي تربي وترعرع فيه فهو بيت علم ودين وورع وزهد وهو ما جعل شارل أندري جوليا Charles Andrés Julien يقول عنه إنه كان يرفض الأبهة، وكان شديد الورع، زاهدا في أمور الدنيا. كان أبوه الشيخ "محي الدين مقدم" الطريقة القادرية نسبة إلى الوالي الصالح (عبد القادر الجيلالي)، الموجود ضريحه في بغداد، وهي الطريقة الصوفية التي تتكون من شبكة زوايا في أرجاء الوطن. درس الأمير عبد القادر القرآن والفقه والشريعة والتاريخ في بيت أبيه ثم أنتقل إلى وهران، رافق أباه إلى الحج والتقى بالقائد الإسلامي (شاميل) الذي قاوم الروس في القوقاز كما التقى بمحمد علي في مصر.

1-2 الأمير وتأسيس الدولة وتنظيمها.

في الواقع لم يكن لدى الأمير عبد القادر الوقت الكافي لتنفيذ خطته وإصلاح أوضاع البلاد والعباد بصفة جذرية.

لذلك كان ما أنجزه الأمير في الظروف القصيرة في بناء الدولة إنما يرجع إلى صواب محاولاته التي لم تجد الوقت الكافي للبلورة، وقد كتب الأمير في هذا الشأن: (ما أنتظر أن أحصل في زمن قصير على إصلاحات جذرية مثل تلك التي كنت أقوم بها وعندما رجعت الحرب وقعت خيانة الناس لي، فأصبحوا ينتهزون انشغالي لسرقة الدولة)²⁶.

ومع أن مفهوم "الدولة-الأمة" وبناءً على هذا الكيان كان في بداية مسار تجسيده على أرض الواقع في أوروبا نفسها، إلى أن ما قام به الأمير عبد القادر في ذلك الوقت وما كانت له من رؤية إلى الأشياء تجعلنا نعتقد أنه كان في طريق بناء نموذج دولي Modèle étatique غير بعيد عن النمط الأوروبي وهو بناء دولة حديثة موحدة ذات أبعاد سوسولوجية وجغرافية.

على الرغم من أن الأمير عاش ظروفًا عسيرة خلال مواجهة الجيش الفرنسي والقبائل الجزائرية التي كانت بعضها تعمل ضدها، إلا أن الأمير من خلال المعاهدات التي أبرمها توصل إلى الاعتراف به من طرف الدولة الفرنسية كـ "أمير للمؤمنين" ومعاهدة ديميشل، De Michel كانت تمثل بداية استقلال الجزائر.

والنظام السياسي الذي وضعه الأمير عبد القادر كان يركز على مبدأ أساسي وهو "الدولة الموحدة" المؤسسة على دعائم منها:

(26) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص35.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

- أ- مساواة الجميع.
- ب- مركزية السلطة: التي تجتمع في مكان واحد وزمان واحد.
- ج- الشريعة الإسلامية.
- د- اختيار الرجال: الذين يستجيبون ومتطلبات الأوضاع الراهنة.
- هـ- الاعتماد على رجال ثقات أوفياء أمثال الخليفة بركاني في التطري وابن تهايمي في معسكر وبالأخص الخليفة أبو حميدي في تلمسان.

2-2 النظام الإداري: قد تأسست حكومة الأمير المركزية التي كانت تسمى "الديوان" وكان مركزها

معسكر تارة والمدية تارة أخرى. كما كان الأمير ينقلها إلى أي مكان آمن زمن الحرب. كان نظام الأمير يتسم بالمركزية الشديدة في حين السلطات المحلية تتسم بالاستقلالية في القرار ويرجع ذلك دون شك إلى أوضاع الحرب الاستثنائية التي تعيشها البلاد²⁷. كان "رئيس الحكومة" يساعده ثلاثة مساعدين أو أمناء، إضافة إلى "وزيرين" مكلفين بشؤون الأوقاف المتمثلين في شخص الحاج الطاهر أبو زيد وشؤون الخارجية مع ميلود بن عراش.

كما كانت الخزينة مقسمة إلى فرعين فرع خاص وفرع عام.

إلى ذلك كان هناك مجلس شعوري مكون من إحدى عشر عضوا يرأسه قاضي القضاة.

وقد كانت هذه الهيكلية الخفيفة تستجيب مع الأوضاع التي كانت تعيشها البلاد بحيث كان الأمير بعد الحرب والسلطة الممركزة تتماشى والهيكلية الخفية، بحيث يتجنب الأمير تجزئة القرار، في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه الإدارة فاعلة أكثر من شيء آخر.

أما على مستوى التوزيع الإقليمي فقد أسس الأمير 1839 ثمانية ولايات هي: تلمسان، معسكر، مليانة، المدية، مجانة، القبائل، الزيبان، الصحراء وهو تقسيم كان يضم كل مناطق البلاد ما عدا الشرق أو جزء منه وهو الجزء الذي كان يسيطر عليه الباي أحمد. وقد سعى بذلك الأمير إلى توحيد المجتمع توحيدا جغرافيا تجسده، في الميدان إدارة موائمة تتماشى مع الأوضاع وتمكن من تحقيق انسجام جهوي بل وطني كذلك.

(27) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص36.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

لقد كان الأمير يعتمد على الكفاءات دون اعتبار الانتماء، من ذلك تعيين (محمد الحزوبي) كأمين لرئيس الحكومة نظرا لخبرته الإدارية، بالرغم من أنه كان كاتباً لباي وهران من قبل.

2-3 النظام الضريبي: سعى الأمير إلى تحسين النظام الضريبي العثماني والتخلص من الطابع الاستبدادي والتعسفي واللامساواتي للإدارة العثمانية، فتخلى عن أغلبية الضرائب التي كانت موجودة في العهد العثماني والتي كان يعتبرها غير شرعية، ولم يبق الأمير إلا على بعض الضرائب "الشرعية" الشيء الذي جعله على المدى المتوسط بل والقريب كذلك، يصبح قادراً على مواجهة المجهودات الإضافية والاستثنائية التي كانت تتطلبها الحرب على المستدمر²⁸.

ومع إلغاء الامتيازات يكون الأمير قد ألغى الشرائح التي كانت تستفيد منها، بينما لم تكن أغلب القبائل تدفع الضرائب إلا تحت الضغط وبالقوة مثلما أنها كانت ترفض ان تدوب في قالب موحد ومشارك.

3- الإدارة في عهد الاستدمار الفرنسي.

3-1 التنظيم الإداري.

3-1-1 الإدارة المركزية: لقد أنشأت إدارة مركزية في الجزائر تكلفت بزمam الأمور منذ ترك العثمانيون السلطة للفرنسيين.

ف "الحاكم العام" الذي كان السلطة الأولى في الجزائر، كان تحت وصية وزراء الحرب بفرنسا، بينما أوكلت له سلطات عسكرية ومدنية واسعة، وكان يساعده في حكمه موظفون سامون عسكريون ومدنيون منهم:

أ- الوكيل المدني، **l'intendant civil**.

ب- النائب العام، **le procureur Générale**.

ج- مدير المالية، **le directeur des finances** من المدنيين.

د- القائد الأعلى للقوات، **le commandant en chef des troupes**.

ه- قائد البحرية.

(28) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

و- الوكيل العسكر²⁹.

وقد اتسمت العشرية الأولى من الاحتلال أي من 1834 إلى 1845 بعدم الاستقرار، حيث تعاقبت على الحكم في الجزائر خمسة " حكام عامين" وتسعة " حكام بالنيابة" مما يدل على التردد والعشوائية في التوجيه عند سلطة الفرنسية المركزية في باريس، وحدة الصراع بين المدنيين والعسكريين في الجزائر من البداية.

أما من 1845 إلى 1870 فقد تمت محاولات عديدة لإلحاق الجزائر والإدارة الجزائرية بفرنسا والإدارة المركزية الفرنسية بباريس مع تدعيم حكم المدنيين زمن النظام الملكي ومع الجمهورية الثانية على وجه الخصوص.

أما في عهد نابليون الثالث فقد تم إبطال توجه الإدماج إذ أن نابليون كان يرى استحالة الاندماج التام " للشعب الجزائري بل كان يرى أنه لا بد من وضع مؤسسات مؤقتة وانتقالية" تجعل من الجزائريين يستوعبون شيئا فشيئا المناهج الإدارية الفرنسية ويتقلدون المسؤوليات.

إلا أن أفكار نابليون لم تتحقق في الميدان في وقتها وهو ما أدى به إلى تأسيس وزارة الجزائر *ministère de l'Algérie* التي كان هدفها هو جمع كل السلطات تحت راية واحدة ويتم تسييرها من باريس وقد عين على رأسها قريب له هو (Napoléon jéome).

3-1-2 الإدارة المحلية:

في الخمسين سنة الأولى من الاستعمار وضعت إدارة محلية مزدوجة تفرق بين الأوروبيين والسكان الأصليين في الجزائر، والمنطق الذي أصبح سائدا كان يتمثل في الاعتقاد بأن المؤسسات الفرنسية تُخصص للمناطق التي يقطنها المحتلون فقط، وذلك من باب اعتبار الجزائر أرضا فرنسية، ووجب إدماجها لكن دون إدماج السكان، بينما يكتفي الجزائريون بمؤسسات مؤقتة، لذلك ومع الزمن صممت لهم إدارة استثنائية وحكام لهم صلاحيات وسلطات لا متناهية، حكام يجمعون بين السلطات العسكرية والمدنية،

(29) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص41.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

وقد عرف النظام الذي كان يطبق آنذاك بـ "نظام السيف le régime de sabre" الذي يدل على هيمنة الجيش وتطبيق النظام العسكري³⁰.

أما التوجه/ أو المنهج الثاني فقد بادر به "بوجو Bugeaud" الذي سن مبدأ حكم الجزائريين بالجزائريين **le gouvernement des arabes par les arabes** أو "إدارة العرب بالعرب" وهناك من لاحظ عليه أنه مبدأ غير بعيد عن الأسلوب الذي كان يطبقه العثمانيون.

كان "بوجو" يرى أنه سوف يكون صعباً على الدوام استبدال نظام راسخ بعاداته وتقاليده واعتقاداته في إفريقيا بنظام إداري فرنسي بحث دون أن يؤدي ذلك إلى إساءة إلى السكان وكان يقول للذين يسعون إلى إدماج الجزائريين دون قيد أو شرط:

"هل تظنون أن هذا الشعب الأبي، المقدم سريع الانتفاضة... وقادته الذين هم في نفس الوقت إداريون وحريون ومرابطون، هل تظنون أنه يمكنكم التحكم في مثل هذا الشعب وقادته بإداريكم وقوانينكم"، كما تم تقسيم الجزائر إلى ثلاثة أنواع من المقاطعات "عسكرية، ومدنية، ومختلطة".

3-2 المكاتب العربية.

لقد تم تعيين (دوماس، Dumas) مديراً لـ "الشؤون العربية" بين 1841 و 1847 وهو الرجل الذي كان يُشاطر فكرة الحكم غير المباشر واللجوء إلى الارستقراطية التقليدية والأجواد" وفي الأمر لما تم تأسيس "مديرية الشؤون العربية" كان الهدف من ذلك هو ربط علاقات مع القبائل الجزائرية وتسيير الاتصالات معها بغرض وضعها تحت سلطة الاحتلال بسلاسة "ودون المساس بعاداتها وتقاليدها" ثم تم إقرار تأسيس "المكاتب العربية" بقرار صدر في أول فيفري 1844. هذه المكاتب العربية كانت متخصصة في تسيير مناطق الحكم العسكري، يحكمها ضباط مكلفون بالإدارة والاستخبارات، وبعد تنصيبها وسيورها أصبحت هذه المكاتب وسيلة عسكرية للاستخبارات والاستعلامات والمراقبة بطرقها الخاصة التي لم تكن تعتمد على الأساليب العسكرية فقط. وقد هيمن الجيش على الإدارة في الجزائر عموماً من خلال سيطرته وتحكمه في هذه المكاتب العربية بالذات. وقد قام الضباط المسؤولون عن هذه المكاتب العربية بتطوير علاقات مع القبائل الجزائرية وقادتها عن طريق توظيف البعض منهم وجعلهم جزءاً من مؤسستهم.

(30) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص43.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

إن أهم وأكبر هدف لهذه المكاتب هو العمل على إدماج الجزائريين في سيورة تطوير وتوسيع وتدعيم الوجود الفرنسي في الجزائر، الأمر الذي كان يتطلب إحداث التغييرات اللازمة والضرورية في المجتمع الجزائري، وقد أحدثت المكاتب العربية في "الأقاليم العربية" أي كل البلاد التي كان أغلبية سكانها جزائريين، وكانت تلعب بالأساس دوراً قمعياً يتمثل في حفظ الأمن، والقضاء، واستيفاء الضرائب وإحصاء السكان والاستخبارات.

3-3 التنظيم الإقليمي المُحدث وانعكاساته.

قسم البلاد إلى:

• أقسام ثلاثة **division**، ثم إلى:

• أقسام فرعية **sub division**، ثم إلى:

• دوائر **cercles**

كما سعى مسؤولو المكاتب إلى التواجد حتى في المناطق النائية عن طريق فتح "الملحقات annexes" وقد وجد ما يقرب من خمسين مكتب منتشرة عبر الجزائر³¹.

القسم يحكمه قائد القسم **commandant de la division** يمارس سلطته المباشرة على الباشاغا و"ال خليفة".

وأما القسم الفرعي فيحكمه "قائد القسم الفرعي" **commandant de la subdivision** ويمارس سلطته على الآغاوات.

وأما الدوائر فيحكمها ضباط الدوائر **commandant de la cercles** ولهم سلطة على "القياد والشيخوخ". والدائرة **le cercle** تمثل القاعدة الإدارية الفرنسية والوحدة الإدارية الأساسية التي تعتمد العمل الميداني من علاقات واتصالات ومراقبة وتنفيذ وتحليل لأوضاع المجتمع الجزائري من طرف "ضباط الشؤون العربية **les officiers des affaires arabes**".

وتجمع الدائرة تحت سلطتها مجموعة من القبائل، يكون رؤسائها تحت سلطة ضابط فرنسي، وقد ربط الضباط علاقات مع بعض القبائل الجزائرية وقادتها وكونوا شبكة مخبرين داخل القبائل فأصبح لهم نفوذ جعلهم يعملون باستقلالية تامة عن السلطة العسكرية وعن غيرها من السلطات، فتطورت الدائرة لتأخذ

31) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

حجماً كبيراً وقيمة معتبرة وقوة جعلتها "المتصرف الإداري" الأساسي للسكان الجزائريين. ذلك أن مهمة الاستخبارات والاستعلام وجمع المعلومات حول السكان وحياتهم وأوضاعهم الاقتصادية والسياسية كانت مهمة أساسية وسبباً في أخذها الحجم الكبير مما جعلها تنشط وتعمل دون رقيب ولا حسيب. كما أنها اعتمدت التنظيم العسكري في إدارتها وطبقت مبادئ العلاقات على أساس السلم الهرمي العسكري مع تسخير العدد الكافي والضروري من الموظفين الفرنسيين والجزائريين لتأدية مهامها. لقد استطاع الاستعمار الفرنسي أن يجعل من الإدارة الجزائرية في عهده إدارة قمعية مما أدى إلى تشكيل هذه النظرة المناوئة لها بعد الاستقلال بسبب السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار الفرنسي وبعض السلوكيات التي مازال يمارسها الكثير من الإداريين في الوقت الراهن. وإذا أردنا أن نبحث عن تفسير للأزمة المتعددة الجوانب التي عاشتها البلاد، فإننا نجد الإدارة العامة قد لعبت دوراً أساسياً وفعالاً في خلق وتأجيج نار الأزمة.

4- الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال.

إن الجزائر وخلافاً لبعض الدول المستعمرة عرفت فراغاً مؤسساتياً حيث لم تعرف وجود مؤسسات وطنية سابقة على الاستعمار وهكذا فإنه عقب الاستقلال أوكلت مهمة تحضير الوثيقة الدستورية إلى ندوة الإطارات وقدم الدستور في شكل اقتراح قانون إلى البرلمان للموافقة عليه ثم عرضه على الاستفتاء الشعبي وبذلك أقر دستور 1963 الذي تميز بجمعه تقليد المؤسسات السياسية الغربية من خلال برلمان منتخب وتبني مسؤولية الحكومة أمام البرلمان وقد أرسى دستور 1963 دعائم قوية لمركز رئيس الجمهورية لإعطائه صلاحيات جد واسعة. كما أسس هذا الدستور لفكرة الأحادية الحزبية التي تمثلت في جبهة التحرير الوطني بدعوى المحافظة على الوحدة الوطنية. وإذا كان تم توقيف العمل بهذا الدستور لفترة وجيزة على تبنيه وفق مبررات مرتبطة بالوضع على الحدود الغربية إلا أن هذا شكل جواً متميزاً بعدم الاستقرار الأمر الذي انتهى إلى التصحيح الثوري³².

الإرث: لقد سبق أن أكد العديد من المحللين والدارسين لتاريخ الإدارة الجزائرية أهمية آثار الماضي ووزن الهياكل الموروثة عن مرحلة الاستعمار التي لا يستهان بها.

32) منتديات ستار الجيريا، محاضرات مقياس المؤسسات السياسية و الإدارية في الجزائر (الجزائر: جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، 18/10/2010)، [مقال] <http://www.staralgeria.net>

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

ويرى شعبان بن أقزوح، أنه ليس من باب الصدفة أن تكون الجزائر المستقلة قد اهتمت في أول خطواتها وقراراتها بالتنظيم الإداري والإقليمي ذلك أنه من الضروري التكفل السريع بإعادة بعث حياة اجتماعية أساساً إليها الاحتلال. ومن أجل ذلك لم يتم اللجوء إلى تغيير فوضوي للهياكل والمؤسسات الموروثة عن الاستعمار، بل تم الاحتفاظ بها من إدخال التعديلات التي كانت تفرضها الظروف السياسية الجديدة، ويضيف ابن قزوح أن هذا لم يحدث دون أن يخلق انعكاساته الوخيمة ذلك أن الإرث المؤسساتي، ومن ثم القانوني لازال قائماً حتى بعد التعديلات التي أدخلت عليه مرات عديدة ولأسباب مختلفة ويُتحكم ضمناً، وبعض الأحيان ظاهرياً في قطاعات كاملة للحياة الاجتماعية ومن ثم الحياة الإدارية³³.

وأحمد محيو³⁴ هو الآخر، لا يتوانى عن الإشارة إلى السمات الأساسية للإدارة الاستعمارية التي أثرت بعمق في الإدارة الحالية، وقدمت لها أسس الانطلاق التقنية وهناك من يحرص هذا العمق في الفوضى وانعدام النظام في المعاملات والبلديات ونقص الموظفين الأكفاء، وهو أمر يرجع إلى المشارب العديدة والمناهج المختلفة والأهداف المتعارضة التي أشرنا إليها آنفاً.

أما فاضل موسى، فهو يرى أن الجزائر مثلها مثل سائر بلاد المغرب العربي، بدأت في بداية عهد الاستقلال... وإيرادة قاصدة في الإبقاء على نموذج الإدارة الاستدمارية، وهو يذكر في هذا الشأن بقانون 31 ديسمبر 1962 الذي قضى بالعمل بالقوانين السارية المفعول قبل الاستقلال، ما لم تتنافى والسيادة الوطنية.

وإذا كان الأمر في واقعه يمكن أن يفسر بالرغبة في تجنب حالة من فراغ قانوني وغياب أطر قانونية تحتاجها الجزائر مثلها مثل سائر الدول المستقلة، لتستأنف حياتها الجديدة فإنه يمكننا الاستدلال إلى تفسير (ابن خلدون) الذي يقضي بأن السلوك يندرج لاحتمال تحت "الإعجاب الذي يخلفه الغالب عند المغلوب"، وبذلك فإن أصحاب القرار في الجزائر في ذلك الوقت لم يكن موقفهم سلبياً من الإدارة أكثر مما كان بالنسبة للأشخاص (المختلون المدنيون، والجيش).

33) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

34) أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، تر: محمد عرب صاصيلا (ط5؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009). ص 59.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

1-4 مؤسسات بناء الدولة.

إن الدعامات الأساسية في بناء الدولة الجزائرية لما بعد الاستقلال، تمثلت في التوجه الاشتراكي، واللامركزية، والتوازن الجهوي.

واللامركزية والاشتراكية، هما اللتان لهما علاقة بتطور المنظومة الإدارية وأثرتا فيها أيما تأثيراً، فاللامركزية سياسة معتمدة في مؤسسات الدولة وعماد من أعمدة تطبيق سياسة التنمية والتطور وتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع الجزائري.

وتعرف اللامركزية على أنها "إسناد السلطات الفعلية لمؤسسات وهيكل محلية تكون في الغالب منتجة محلياً، وتكون لها كامل الصلاحيات وجميع وسائل فرض القرار"³⁵.

وتعرف البلدان النامية بالعجز الملحوظ في اللامركزية بل وبالإفراط في مركزية القرار، لذلك نجد أن الهيئة الدولية مثل (البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي وغيرهما) تؤكد كثيراً على تطبيق اللامركزية واستقلالية السلطات المحلية بالقرار عن السلطات المركزية، وما يصاحب ذلك من حتمية الاستقلالية المالية وغيرها من الوسائل، حتى تؤخذ القرارات عن دراية بالموضوع وعلاقة به عكس ما يمكن أن يقع في غالب الأحيان عندما يكون القرار مركزياً.

ونظراً لتوجه السلطة المركزية إلى تطبيق المركزية فقد قابلت اللامركزية المنصوص عليها في المواثيق السياسية بما يسمى "التركيز الإداري **la concentration**" ويحصل هذا في نظام يقوم بحصر وجمع كل السلطات والصلاحيات في العموميات والجزئيات بين أيدي السلطات المركزية في العاصمة مع حرص هذه الأخيرة على اتخاذ القرار بنفسها في جميع الأمور وقلة التفويض، ويعرف النظام الذي يطبق هذا النموذج بـ "الدولة الحارسة **l'état gendarme**" وهو نظام نقيض للامركزية.

وهناك من الدول بما في ذلك الدول النامية، من تسعى إلى إتباع منهج "المركزية المخففة **déconcentration**" أساسياً بسبب اتساع مجال النشاط الإداري وتدخل الدولة في كل

المجالات **état interventionniste**.

ومن مظاهر التدخل المفرط للدولة أن تستعمل مؤسسات هذه الأخيرة صلاحياتها كوصية لتحل محل الهيئة التي هي وصية عليها.

(35) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

والإفراط في التدخل يساهم في إفراغ اللامركزية من مدلولها ويفقدتها مفعولها، ولا يخدم التوجه الذي يسعى إلى خلق ديمقراطية محلية، وهذا الواقع لا يتنافى مع المنهج الذي انتهجته الجزائر في تأسيس دولة متسلطة ومركزية **état autoritaire centralisateur** هي في واقع الأمر محاكاة للنموذج اليقويبي* للإدارة الفرنسية الذي بقيت حبيسة له مثلما أنها نتيجة لاختيار دستوري أقر "نظاماً رئاسياً **régime présidentieliste**" لا يفرق بين السلطات وتسخير الإدارة تسخيراً تاماً، لذلك لا غرابة أن تتوفر بعض هذه الخصائص في الإدارة الجزائرية كانعكاس مباشر لهذه التوجهات.

2-4 أهمية الجماعات المحلية في الإدارة الجزائرية

وفقاً للاتجاه اللامركزي العام الذي انتهجته الجزائر فإن هذه المؤسسات تمتلك سلطة القرار على المستوى المحلي، تمكنها من القيام بعملها وأداء مهامها الخاصة بها على أحسن وجه. والجزائر اختارت نموذجاً بسيطاً للجماعات المحلية يتكون من البلدية والولاية، تشكل سلطة محلية وفي نفس الوقت امتداداً للدولة المركزية، تأخذ على عاتقها جزءاً من المهام التي تتكفل بها الدولة من تنمية اقتصادية واجتماعية وغيرها.

ويرى (تيري ميشالون، Michelin) في هذا السياق أن المؤسسات الجزائرية للجماعات المحلية لا تبتعد كثيراً عن مثيلاتها في فرنسا، فالمشروع الجزائري، بعد الاستقلال لم يسع إلى الابتعاد عن نموذج المؤسسات الفرنسية، بل إن نظرية توحى بأن الجماعات المحلية الجزائرية مستلهمة من روح الفلسفة التي مثلت المرجعية الأساسية للجماعات المحلية الفرنسية، ولا يفوتنا أن نذكر بأن هذه المرجعية تعود إلى 1871 فيما يتعلق بالعمالة **département** و1884 فيما يتعلق بالبلدية.

1-2-4 البلدية: إن اختيار البلدية كمؤسسة قاعدية في النظام المؤسسي الجزائري يؤكد توجه السلطة المركزية نحو التغييب الرسمي للعامل السوسولوجي والتقسيم القبلي الذي اعتمده الاستعمار في خلق الدوار ثم البلدية أثر حل الدواوير أو ضمها في بلديات.

* اليقويبي: مذهب سياسي تأسس منذ الثورة الفرنسية 1789 ثم استقر كحركة سياسية، تدعو إلى " الديمقراطية الصارمة" والمركزية في الحكم منه النظام الرئاسي.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

وفي قانون 1967 استندت إلى البلدية أو المجلس الشعبي البلدي، في المجال التنموي وتنشيط البلدية، مهام وصلاحيات أقل ما يقال عنها أنها فوق طاقتها وطاقة القائمين عليها، إضافة إلى المسؤوليات الكلاسيكية المسندة إلى البلدية والمنتظر منها إنجازها، كأمن والنظافة.

4-2-2 الوصاية: وتعمل البلدية تحت الوصاية المباشرة للولاية: الوالي، أو ممثله المحلي الذي هو رئيس الدائرة، ويشترط في أغلب الأشغال والقرارات المصادق عليها من طرف الوصاية، لذلك فإن هذه الأخيرة تلعب دوراً جوهرياً في الحياة اليومية للبلديات.

4-2-3 الولاية: هي المؤسسة (الوعاء) التي تلتقي فيها السلطة "اللامركزية" *pouvoir déconcentré* ومن ثم التمايز والفعالية التي تجعل من الولاية أنجع مراكز القرار التي تستجيب لانشغالات المواطن وتحقق الإنجاز الفعلي لمشاريع الدولة.

والولاية تجمع الفاعلين التاليين: المجلس الشعبي الولائي، والوالي والمجلس التنفيذي.

- **المجلس الشعبي الولائي:** وتتمثل صلاحياته في جميع الشؤون التي تهم الولاية ومنها

خاصة:³⁶

أ- التخطيط والتهيئة العمرانية.

ب- الفلاحة والري.

ج- تجهيزات التربية والتكوين المهني.

د- السكن والنشاط العمراني.

وبالرغم من الصلاحيات التي يخولها القانون للمجلس عن طريق رئيسه أو عن طريق اللجان التي تتكون فيه للعمل والمراقبة، وكذا بعض المبادرات الأخرى، إلا أن نشاطه يبقى مُحتشماً وذي مفعول محدود، ذلك أن الوالي بمكانته، وسلطاته، وصلاحياته، يلقي الظل على المجلس.

- **الوالي:** الوالي هو خليفة المحافظ الذي يجسد مؤسسة يعود تاريخها للعهد النابليوني. وهو يحفظ من هذا الأصل سمة أساسية: إذ أنه يعتبر ممثل السلطة بالمعنى الأقوى للكلمة. وفي ظل غياب نظام الوالي كانت نصوص النظام القديم للمحافظ هي المطبقة حتى تاريخ 5 جويلية 1975 ومنذ ذلك الحين وضع

36) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص72.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

لهذه الهيئة الهامة نظام خاص³⁷. فالوالي هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي (المادة 83 لقانون الولاية) ومن جهة أخرى يعتبر الوالي ممثل الدولة على المستوى المحلي و(المادة 92) من قانون الولاية تجعل منه "ممثل الدولة" ومندوب الحكومة على المستوى الولاية وتمثل مهامه الأساسية في التنسيق والمراقبة والتنشيط وقد اجتمع فيه القرارات اللامركزية le pouvoir décentralisé واللامركزية le pouvoir déconcentré ليجعل منه الرجل الذي يحاور ويتعامل في نفس الوقت مع المجلس الشعبي الولائي ومع السلطة المركزية (الحكومة) كما أن ازدواجية سلطة الوالي تحد من اللامركزية وتقلل منها ويمكن أن تحقق مكانة الوالي التوازن بين اللامركزية واللامركزية، إلا أن الممارسات، في الواقع غالباً ما ترجح الكفة لصالح السلطات اللامركزية أو لصالح السلطات المركزية على حساب الديمقراطية المحلية نظراً لما للسلطة المركزية من هيمنة على القرار.

4-3 الموارد البشرية في الإدارة.

لم يكن الاستعمار يسمح أبداً بتكوين كفاءات جزائرية طوال المدة التي بلور فيها إدارته التي أمسك بها القبضة على البلاد فالجزائريون كانوا يعاملون كأعوان لا علاقة لهم بالإجراءات وبدواليب القرار.

ومن خلال الإصلاحات التي جاءت في 1956، في أعقاب اندلاع الثورة التحريرية بالأهداف التي ذكرناها، حاولت السلطات الفرنسية إدماج الجزائريين في العمل الإداري، ونظراً لقصر الوقت الذي فصل هذه المرحلة عن الاستقلال، إضافة إلى رفض الجزائريين المشاركة في العملية، فقد اتسمت الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية بعيد الاستقلال بالقلّة في العدد والعجز عن التكوين والكفاءات.

وفي فجر الاستقلال تم إدماج الموظفين في هيئة التوظيف العمومي وتشغيل أكبر عدد ممكن، لكن بمستويات دنيئة للغاية لا تستجيب ومتطلبات الإدارة من حيث الخدمات المنتظرة منها والمهام المسندة إليها. لذلك تم تأسيس مراكز التكوين الإداري، من أجل تكوين الفئات السفلية في السلم الهرمي للإدارة كأعوان وكتاب الإدارة.

كما أن المدرسة الوطنية للإدارة كانت تؤدي مهمة تكوين الإطارات الإدارية، وهي المؤسسة الوحيدة لتكوين الإطارات، فهي لا تستجيب من حيث الكم، خاصة لاحتياجات كل المؤسسات الإدارية في

(37) أحمد معجو، مرجع سبق ذكره، ص 272.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

البلاد المركزية منها والمحلية والدبلوماسية. لذلك تم إقحام إطارات ذوي الاختصاصات أخرى وبتكوين غير إداري ولا هادف للعمل في المنظومة الإدارية ومن ثم لم يكن تأطير المؤسسات الإدارية بمختلف أصنافها موحداً في قواعد، ولا منسجماً في سلوكه فأصبحت الإدارات تتسم بالعشوائية والتلقائية أكثر مما تعتمد على القوانين والتنظيمات والقواعد التقنية³⁸.

4-4 الممارسات في الإدارة.

إن طرق العمل في الإدارة تبقى تقليدية وكلاسيكية، أغلبها يندرج في الاستمرارية التي عاشتها الإدارة بعد الاستقلال والتي لم تُحدِث القطيعة مع الاجراءات وطرق العمل الاستدمارية ولم تجد بديلاً عنها. وأول وأكبر ظاهرة اتسمت بها الادارة في مطلع الاستقلال، هي البيروقراطية، وقد تم تطبيقها عفويًا دون أي دراية بعواقبها ولا انعكاساتها من جهة، كما أنها طبقت لعدم وجود البدائل لها من جهة أخرى، ولذلك فقد فرضت البيروقراطية نفسها في البداية قبل أن تتحول إلى شيء آخر.

قبل أن تصبح وسيلة تموقع وتمركز في السلطة والبقاء فيها. إن أهم المصالح الكثيرة النشاط في الإدارة المحلية خاصة، مصالح الحالة المدنية التي ورثت عن المرحلة الاستدمارية والتي من خلالها بقي المواطن، ويقتى محل مساءلة حول هويته، وتصديق ما يدلي به من معلومات حول شخصه، فهو مطالب على مر الأيام والسنوات بتقديم شهادات الميلاد، والزواج، والوفاة، والشهادات العائلية، وغيرها من "الشهادات" التي أصبحت البلديات مصنعاً لها، مثلما أنها أصبحت أكبر مادة تنتجها البلدية، تستهلك الورق، والوقت، والكفاءات. ثم أن لكل من هذه الشهادات مدة صلاحية معينة جعلت المواطن في دوامة تكوين الملفات في كل فرصة لأدنى سبب وبهذه الإجراءات المعقدة يتم تعطيل وإعاقة سير العمليات التنموية والخدمة العمومية التي من المنتظر منها أن تقدمها الإدارة للمواطن، فتتسبب الإدارة في إهدار الوقت، والجهود، والوسائل، وكل هذا له بطبيعة الحال تكلفته المالية، والاجتماعية، والسياسية التي يدفعها المواطن والدولة على حد سواء³⁹.

38) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

39) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

1-4-4 البيروقراطية*، فئة اجتماعية وثقافية في آن واحد.

قد ورد في الموسوعات أنه عندما تتحدث عن البيروقراطية نتصور سلك من الموظفين يتمتع بسلطة كبيرة، له تقاليد تميزه عن غيره من الأسلاك وله ذهنية خاصة.

ولذلك فالبيروقراطية ليست فقط، الإجراءات الطويلة والمعقدة بل هي كذلك أفراد وجماعات من الموظفين والمسؤولين يمثلون في آخر المطاف كتلة، أو فئة اجتماعية واحدة، تشكلت شيء فشيء، منذ الاستقلال وتركزت بين أيديها وسائل القرار في دواليب الدولة، وقد تطورت مع تطور الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، إلى أن أصبحت تحتل مكانة في دواليب السلطة وسيرورة القرار، جعلتها تهيمن على غيرها من الفئات الاجتماعية في المجتمع الجزائري، وهو ما تسميه الموسوعات "حكم الموظفين" وهذا الذي جعل السواد الأعظم من الذين يتعاملون معها يقرون أنها "دولة داخل دولة"، بل وإن البيروقراطية كفئة اجتماعية أصبحت تماثل بالدولة وتتلاقى بها، ويتجلى الأمر بجدة كلما تنامت هذه الفئة وانسجمت الجماعات المكونة لها واتحدت مصالحها.

ورغم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر بعد إقرار التعددية والليبرالية الاقتصادية، وإزاء انسحاب جزء من النخبة من فضاء التسيير العمومي استمرت البيروقراطية في هيمنتها واستقرت في مكانتها، بل وعززتها وانتقلت الهيمنة والاستحواذ من المجال الاقتصادي إلى المجال السياسي الجديد.

لذلك نجد أن هذه الوضعية التي آلت إليها الجزائر في نهاية الثمانينيات هي على نقيض نموذج الدولة الحديثة، التي تفضل مجال العلاقات العامة عن حقل تسيير السلطة العامة⁴⁰.

والبيروقراطية أصبحت إذن فئة لا تخضع للمواطن، والخضوع هنا بمعنى أن تضع هذه الفئة نفسها في خدمته مثلما هو منتظر منها، بل ما يحصل في الواقع أنها تُخضعه لإرادتها وتطبق سياستها ولا تطبق سياسة المجالس النابعة من الانتخابات أو غيرها من مؤسسات الدولة.

* هي مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية. وهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة يومياً: الحكومات، القوات المسلحة، الشركات، المستشفيات، المحاكم، والمدارس. يعود أصل كلمة البيروقراطية إلى بيرو (bureau)، أي مكتب، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل. وكلمة قراطية وهي مشتقة من الأصل الإغريقي كراثس ومعناها السلطة والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

(40) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

ويقول (الهواري عدي) "وبعض النظر عن التناقضات الاجتماعية الداخلية فإن الدولة كمفهوم سياسي تختصر في جهازها الإداري الذي ينشطه موظفون يهتمون بترقيتهم في السلم الهرمي وبمكائنتهم الاجتماعية أكثر من مما يهتمون بظروف الحياة عند مواطنيهم" كما يعتبر (برتران بادي، **Bertrandbadie**) من جهته أن البيروقراطية في مجتمعات العالم الثالث، منغلقة على نفسها وهدفها الرئيسي يكمن في إعادة إنتاج طبقة سياسية، تفرض نفسها كطبقة مهيمنة تتراكم لديها الخصائص المختلفة للسلطة.

وإذ تعتمد البيروقراطية على نموذج "العلاقات الشخصية" التقليدي في الجزائر لإعادة إنتاج ظروف دوامها واستمرارها، فهي طورت هذا النموذج وحولته إلى نموذج للعلاقات "الزبونية" الذي يشمل الأول دون أن يلغيه، وقد ساهمت الإدارة في بناء النمط المستحيل، والجهنمي، لحياة المواطن الجزائري، بحيث أسست علاقاتها معه على الحذر المتبادل، والشك، والريبة وصنعت منه "المتحایل دائماً"، عليها تماماً على النهج الذي ينتهجه الاحتلال الفرنسي، كما جعل منها العدو اللدود له، فهو لا يحاول الوصول إلى الخدمة الإدارية إلا عن طريق أهلها وأصحابها وموظفيها وهو ما يصطلح عليه بلغة العموم بـ "المعرفة"، هذا ما جعل هناك من جزم بانحلال الوظيفة العمومية الإدارية لما تعرفه الإدارة من "سقم وظيفي هيكلية".

أما عن البيروقراطية كفاءة اجتماعية يلاحظ أحمد محيو منذ العقد الأول للاستقلال:

" إن اتساع النشاطات الإدارية تجعل من الصعوبة بمكان مراقبتها إنه لأمر غريب حالياً في الجزائر أن تسند مسؤوليات هامة جداً عن مشاريع ومصالح عامة دون أن يكون هناك قدرة على مراقبتها عن قرب، ودون تنظيم الرقابة على الهيئات العامة ونشاطاتها"

ويضيف محيو أن هذا الواقع⁴¹ "سمح لبرجوازية صغيرة كانت حتى ذلك الحين بدون انسجام اجتماعي، بأن تتكون وتُشكل برجوازية إدارية تقود البلاد وفقاً لمصالحها الخاصة، إن البناء الذي سعت لتحقيقه هو بناء رأسمالية الدولة".

41) أحمد محيو، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

والمؤسسة الإدارية التي تتموضع في المجتمع كقوة اجتماعية ذات سلطة غير محدودة لا يمكن أن يُمكنها أن تتقبل التغيير ولا أن تسمح به، فلا يمكنها إذن أن تكون في خدمة التنمية والتطور.

4-4-2 الإدارة كتنظيم.

باعتمادنا المنهج الذي وضعه (ميشيل كروزيه، **Michael Crozier**) نحن ننظر إلى الإدارة على أنها تنظيم، يمكن إخضاعه للتحليل المزدوج والمتكامل، الاستراتيجي والنسقي، فالأفراد في الإدارة هم فاعلون لهم نظرتهم إلى التنظيم وإلى دوره مثلما لهم استراتيجيتهم الخاصة، تجتمع مع الاستراتيجيات الفردية في التنظيم وتتلاءم لتعطي اتجاهاً مُعيناً للسلوك الفردي، لكل فرد داخل الإدارة وذلك في علاقته مع سلوك الإدارة كتنظيم. وحركية التنظيم التي يقيمها الأفراد تؤدي إلى قيام علاقات داخلية محددة، هي في الواقع خاضعة لرهانات مُعينة⁴².

ثم إن الإدارة تتعامل مع محيط تؤثر فيه باستمرار وبصفة مباشرة مثلما أنها تتأثر به بنفس الطريقة، لذلك وجب ألا نغض الطرف عن هذا الجانب من التحليل، أي جانب المحيط الخارجي على حد سواء مع المحيط الداخلي. فالسلوك داخل النسق الإداري تحدده طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد الذين يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق استراتيجيته الفردية، لكن في علاقة مع استراتيجية المؤسسة، إلا أن هذا السلوك يتأثر كذلك بالمحيط الخارجي الذي بدوره يؤثر على النسق، ليسلك سلوكاً مُعيناً، ومُحددًا، وهو ما يعبر عنه في التحليل الاستراتيجي "بالضغوط **contraintes**" و"الفرص **opportunités**"، الموجودة في المحيط الخارجي.

كما أننا نهتم كذلك بالاستراتيجيات الفردية لكل فاعل من الفاعلين داخل التنظيم الإداري، من حيث أنها إذا ما اجتمعت تشكل في غالب الأحيان استراتيجية فئة اجتماعية محددة، يمكن أن تكون فئة اجتماعية متجانسة، تعمل لتحقيق مصالح خاصة، وتُدافع عنها، لذلك سنميل إلى تحليل رهانات القائمين وموقف الإدارة كتنظيم، إزاء هذه الرهانات، لنعرف إذا ما كان هذا التنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه التي وجد من أجلها أصلاً، أم أنه يتقبل تسخيره واستعماله من طرف فئة مُعينة، ومن ثم تسعى إلى الاطلاع على علاقات استراتيجية الإدارة وأهدافها (الاستراتيجية)، بالوسائل التي تستعملها لتحقيق أهدافها والحفاظ على كيانها.

(42) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص92.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

والمؤسسة الإدارية الجزائرية تنظيم له هيكلته الخاصة، التي لم تتكون من عدم، بل تتبع تاريخ معين ومُتسلسل الأحداث أعطاها شكل الهيكلية التي هي عليه اليوم، مثلما أن هذا التنظيم له ثقافته الخاصة، المتكونة من عادات، وتقاليد، واعتقادات، هي الأخرى ليست عفوية، لكنها وليدة تراكمات عبر الأزمنة التي كونتها، وحددت السلوك الخاص الذي تشكله المؤسسة ويسلكه الأفراد⁴³.

2-4-4 خصوصية التنظيم الإداري.

إن التنظيمات العمومية للإدارات لها خصائص، تجعلها تختلف عن المؤسسات الصناعية، والاقتصادية، على العموم، فالتنظيمات الاقتصادية مهيكلية حول أهداف اقتصادية تُوجهها إلى إنتاج مادة معينة لوضعها في السوق تلبيةً لحاجيات زبائن معينين وتحقيق أرباح. أما التنظيمات العمومية فإنها لا تنتج مادة معينة، بل في الغالب تُنتج خدمات تُقدمها للمواطن، ولا تنتظر منه عائداً بالربح، لذلك اختلفت طرق التسيير باختلاف المهام والأهداف.

ولما لم يكن للتنظيمات العمومية سوق اقتصادية، فهي تجد صعوبة كبيرة في تقييم المنتجات أو الخدمات التي تُقدمها، لهذه الأسباب تجد التنظيمات العمومية صعوبة متابعة ومراقبة الانتاج وما يتصل به، ذلك أنها لا تتوفر دائماً على المعلومات التي تحتاجها مثل كل التنظيمات الاقتصادية من أجل اتخاذ القرار، كرد فعل السوق الذي يساعد المسيرين على ضبط وتيرة الانتاج، وتحسين استخدام الموارد وتقييم أداء المستخدمين، وغير ذلك من المؤشرات التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية لاتخاذ القرار، وهذا ما يعني استحالة مراقبة إنتاج ومردودية العمل الإداري، خاصة وأن المهام والالتزامات لدى التنظيمات العمومية (الإدارية)، أكثر تعقيداً، وأكثر تأثيراً، بالسياسة، وهي تُساهم مباشرة في سيورة الانتاج السياسي. والنتيجة لهذا الوضع هي إذن، أن المسيرين العموميين يتمتعون بهامش كبير من السلطة التقديرية. هذه السلطة التقديرية هي التي أصبحت القاعدة العامة التي يعمل بها المسيرون العموميون في الإدارة الجزائرية، مع ما يترتب عن ذلك من ترك تطبيق القوانين والتنظيمات والابتعاد عنها من حيث أنها تقلص من هامش الانفراد بالقرار⁴⁴.

(43) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص93.

(44) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص97.

3-4-4 فخ الاستمرارية وعواقبه.

لقد وقعت الإدارة منذ الاستقلال في فخ الاستمرارية، ثم بعد ذلك أصبحت ترفض أن تتغير أو أن تُغير من نظامها وأساليب عملها وطرق مُعاملتها للفرد الجزائري، مثلما أنها رفضت كل إصلاح حتى مع مطلع الألفية الثالثة.

وقد عرفت الإدارة "إصلاحات" عديدة، بئسة اهتمت بالقشور، بما هو سطحي أو هامشي، ولم تعالج الأعماق، لذلك ما عساها إلا أن تبقى في "عُزلة" عن المواطن، أي أنها لن تؤدي له الخدمات التي يحتاجها، ولن تعمل على أن تيسر له سُبل العيش في مُحيطه، ولن تتواصل معه أو تربط الاتصال به عن طريق الأساليب العصرية للاتصال، وما أكثرها.

4-5 الموارد البشرية في التنظيم الإداري الجزائري.

إن أول ما نلاحظه في دراسة لـ "سعيد مقدم" في دراسة له هو قوله "أن الإدارة لم تهتم بأي جانب من هذه الجوانب حيث يقول لا مخططات ناجعة وفعالة في مجال تسيير الموارد البشرية ولا وجود لسياسة ترشيد مناصب العمل، ولا انسجام للأجور".⁴⁵

والعناية بهذه العوامل هي أدنى شروط التسيير الإداري للموارد البشرية لأي تنظيم، ذلك أنه لا بد على أي تنظيم إحكام عملية التوظيف باللجوء إلى جلب الكفاءات التي يحتاجها دون غيرها، في زمن معين ومكان (منصب) معين، مما لا يدع مجالاً للعفوية والارتجالية كما أن تنمية الكفاءات، والمهارات، وتتبع المسارات المهنية لأفراد التنظيم وتقييم أداءهم، وقدراتهم، كلها عمليات وأنظمة دقيقة تصب كلها في تنمية الموارد البشرية سعياً من التنظيم إلى تقديم أجواء إنتاج في أحسن الظروف، وأي اختلال في إحدى هذه العمليات يؤدي حتماً إلى قصور في الجوانب الأخرى، بعواقب سلبية على جُملة الموارد البشرية.

4-5-1 أما في ميدان التوظيف: فإن القواعد التي تتم على أساسها عملية التوظيف في المؤسسات،

إنما هي مُقننة ومتوقعة على قواعد يجب احترامها والعمل بها.

(45) المرجع نفسه، ص99.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

ومن أهم المقاييس في التوظيف الحاجة إلى كفاءة أو كفاءات مُعينة، في مناصب معينة، ولزمن معين، ولاقتناء هذه الكفاءات تراعى شروط المستويات المعرفية، والخبرات، والمؤهلات، بما في ذلك القدرات الشخصية للمرشح، أو المرشح للمنصب.

إلا أن الأمر في الإدارات والمؤسسات العمومية على عكس ذلك، حيث أن عملية التوظيف غالباً ما تتم على أسس غير موضوعية، بحيث تتغلب في العملية الشروط والمقاييس الذاتية على الموضوعية المتعلقة بالمنصب.

كما أن اختيار المرشحين للمنصب يتم عادة باعتبار درجة القرابة إذ أن القواعد الاجتماعية في المحيط تتم على أغلب من لهم سلطة التوظيف بإعطاء الأولوية للقريب قبل غيره، ويُقيّم الانسان في محيطه ومجتمعه أي في عائلته وعشيرته بمدى احترام وتطبيق هذا المبدأ أو مدى تقديمه خدمات لأقاربه.

ومن الآثار المترتبة عن هذا الوضع في المؤسسة الإدارية:

- أ- سوء معالجة القضايا والملفات.
- ب- مُعاجلتها في آجال خيالية (عمل يوم يُنجز في أسبوع أو حتى شهر).
- ج- اللامبالاة وعدم الاكتراث بعواقب أي عمل، أو فعل إداري.
- د- اتخاذ قرارات مجحفة لها عواقب على أهل القضايا، دون أي فرصة للطعن.
- هـ- الدفع بالمواطن لاستعمال الحيل، والطرق الملتوية لقضاء حاجته.

إن النمط الشخصي للسلطة السائدة هو الذي يؤدي في مجال التوظيف إلى تأسيس نظام يعتمد على مُراعاة المقاييس الذاتية، لا غير، في جلب واستخدام الطاقات والكفاءات وهو ما يؤدي إلى نظام قائم بذاته يعتمد على الزبونية **clientélisme**.

لذلك لا يسع الإطار، أو الموظف، أن يكون في خدمة الشخص وليس في خدمة المؤسسة.

4-5-2 التكوين القاعدي.

لقد تطورت النظرة إلى التكوين داخل التنظيمات وخاصة منها المؤسسات الاقتصادية، بحيث أصبح اليوم التكوين أهم العناصر التي تعتمد تحضير الفرد ليكون فاعلاً في منصب عمله وداخل نسق الانتاج، وكي يؤدي مهامه المنتظرة منه على أحسن وجه.

ولقد كانت المؤسسات في القديم، تعتبر التكوين عبءً عليها، وكان المسؤولون يرفضون أن يغادر الفرد مكان عمله على اعتبار أن ذلك إعاقة للعمل وخسارة للإنتاج بينما أظهرت التطورات العلمية في علوم

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

عدة، بأن الفترات التكوينية والتدريبية تجعل الفرد أكثر فعالية في أدائه وأحسن إقبالاً على العمل لما لهذه الفترات من محفزات ومن آثار إيجابية على الأوضاع المهنية، والنفسية للمعني، لذلك فإن ميزانيات التكوين، وخاصة منه التكوين المتواصل في المؤسسات أخذت تتزايد من سنة إلى أخرى.

أما الواقع في الإدارة الجزائرية هو أن التكوين ليس له أثر ووجود. فالتكوين وتحسين المستوى والتعليم الإداري المتخصص، من النقائص التي تُعاني منها الإدارة والمؤسسات العمومية على اختلاف المستويات الهرمية لموظفيها إلى جانب العوائق النفسية ومسبباتها وتأثيراتها السيئة على مردودية الخدمة العمومية وهي عوامل لها تأثيراتها على العلاقات الانسانية داخل وخارج محيط العمل⁴⁶.

فالإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات متخصصة في تكوين الموظفين في متوسط الهرم الذين تفتقر إليهم الإدارة لكنها حُلت وألغيت، فأصبحت الإدارة توظف ممن ليس لهم تكوين قاعدي إداري على الإطلاق، ولذلك غابت المهن الإدارية (من خريطة التكوين المهني)، وأصبح الموظفون يتوارثونها عن سبقتهم مع كل ما تحمله هذه الطريقة من مخاطر من حيث العشوائية والانحراف.

أما تكوين الإطارات فهو يتم من خلال ما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة، وهي المؤسسة الوحيدة التي تتكفل بتوفير مجمل احتياجات المؤسسات الإدارية والعمومية في التأطير. وهذا أمر لا يعقل، إذ أن نسب التأطير لاسيما في قطاع الجماعات المحلية لا يتجاوز 4% من التعداد الإجمالي للموظفين، مع العلم أن المقاييس تحدد مُعدل 10% كنسبة مقبولة للتأطير في كل تنظيم، ومن انعكاساته أن المؤسسات الإدارية تُباشر توظيف الإطارات ذوي الاختصاصات الجامعية المختلفة والمتعددة ومنها البعيدة كل البعد عن التوظيف العمومي وعن الأعمال الإدارية، فالإطارات غير مُجهزة تقنياً ولا مادياً لأداء مهام الخدمة العمومية، فينعكس ذلك سلباً على طبيعة وجود الخدمة العمومية.

4-6 الحكم الرشيد في الإدارة الجزائرية:

ما هو الحكم الرشيد؟ نجد تعريف هذا المفهوم خاصة عند المؤسسات الدولية، وخاصة منها المؤسسات المالية التي قامت بدراسات أوكلت إلى فرق بحث وخبراء حاولوا الامام بهذا المفهوم، وقد تم اعتماد "الحكم الرشيد" كشرط إضافي من شروط المؤسسات الدولية التي تضمن من خلالها حسن

(46) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

استعمال وصرف الأموال التي تمنحها لـ "المشاريع التنموية" أو "إصلاحات" في دول العالم الثالث أو غير ذلك مما تمكن ادماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي.

وقد قدم برنامج الأمم المتحدة للتنمية (pnuo) للعوامل والخصائص التي تعرف الحكم الرشيد ومنها على وجه الخصوص (المشاركة في القرار) والشفافية والمسؤولية، كما ترى هذه المؤسسة أن الحكم الرشيد يُعطي الأولوية للقانون في التعاملات، وأنه لا يخص الدولة وحدها، بل يتعداها إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وهذه المكونات الثلاثة للمجتمع هي المحركات الأساسية للتنمية البشرية المستدامة وكل فاعل من هؤلاء الفاعلين (دولة، قطاع خاص، مجتمع مدني) يعمل على خلق الظروف الملائمة لتحقيق الحكم الرشيد.

كما يعرف البرنامج الأممي (pnuo) الحكم الرشيد من جهة أخرى على أنه "مجموعة من الآليات المعقدة والسيرورات والعلاقات والمؤسسات التي يقوم المواطنون من خلالها بموائمة مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم وفض خلافاتهم" كما تضيف المؤسسة عوامل أخرى منها:

- أ- المحاسبة والشفافية في تسيير القطاع العام.
- ب- اللامركزية في اتخاذ القرار.
- ج- تدعيم المؤسسات المحلية.
- د- احترام حقوق الانسان وحرية التعبير إضافة إلى انتخابات حرة وإصلاحات تشريعية.

وحسب دراسة (دانييل كوفمان، Daniel Kaufman) وفريقه في البنك الدولي فإن هناك ستة أبعاد للحكم الرشيد هي:

1-6-4 فاعلية الحكومة: ومن المؤشرات التي يقترح الفريق قياسها لتقييم فاعلية الحكومة:

- أ- جودة الخدمة العمومية.
- ب- جودة البيروقراطية.
- ج- كفاءة الموظفين واستقلاليتهم بالنسبة للضغوط السياسية.
- د- قدرة الحكومة على تصور ووضع السياسات وتحسينها على أرض الواقع⁴⁷.

(47) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص112.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

4-6-2 قوة القانون: ومن مؤشراتها:

أ- فعالية ونجاعة القضاء.

ب- ضمان الحقوق وحماية الملكية.

ج- تطبيقية العقود .

4-6-3 التعبير والمسؤولية: وتتعلق مؤشرات هذا البعد:

بتقييم الحركية السياسية والحريات المدنية والحقوق السياسية وخاصة (منها مدى مساهمة المواطنين في اختيار الحكومة).

أ- الاستقرار السياسي.

ب- غياب العنف.

ج- استقلالية الصحافة.

د- نوعية التنظيمات والقوانين.

هـ- الاستقرار السياسي.

و- مراقبة الرشوة

وترسيخ ممارسات الحكم الرشيد تشترط أن ينظر إلى الإدارة على أنها فضاء لممارسة الكفاءة وليس فضاء لممارسة السلطة.

كما يضيف (بلان plan، وريمون R. Aron) مقياس تقييم السياسات العامة كعامل من العوامل التي تؤخذ في الحسبان لتحقيق الحكم الرشيد في المؤسسات العمومية وتدخل عملية تقييم السياسات العامة في إطار التأكد من أن الجماعات المحلية تُقدم الخدمة الضرورية واللازمة للمواطنين وفي أحسن الظروف وبأقل التكاليف ويتم التقييم عن طريق التدقيق في الخدمات المقدمة بالمقارنة مع التكاليف من أجل أن تكون الخدمات المقدمة مطابقة للمقاييس الاقتصادية والنجاعة والفعالية.

كل هذه النقاط المعالجة تُبين البون الشاسع بين هذه الشروط التقنية والعملية لإقامة حكم رشيد وبين الواقع في سلوك وممارسات المؤسسة الإدارية في الجزائر⁴⁸.

(48) عبد الحميد قرفي، مرجع سبق ذكره، ص113.

الفصل الرابع: نظريات الإدارة وتطور الإدارة الجزائرية

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن الإدارة الجزائرية مرت بعدة مراحل إلا أنها لم تستقر بعد، فصراعاتها وسلبياتها، وانتقاداتها من طرف العلماء والمفكرين لا زالت متواصلة نتيجة للتطبيق الخاطئ للقوانين ولغياب عنصر الرقابة كأهم تقصير.

الفصل الخامس الإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً: حدود الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: العينة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: حدود الدراسة.

المجال المكاني: يعرف المجال المكاني بأنه "الإطار الجغرافي الذي يطبق به البحث وقد يكون هذا الإطار مجتمعاً مفتوحاً (مدينة، قرية مؤسسة... الخ) كما هو المجتمع المعتمد في البحوث الاجتماعية"¹. ومجالنا المكاني هو ولاية ورقلة وهي إحدى أهم ولايات الجنوب الجزائري لما تحتويه من ثروات هامة تجعلها شريان الاقتصاد والتنمية في الجزائر تقع جوهرة الواحات في الجنوب الشرقي من الوطن وتغطي مساحة تصل إلى (163.233) كلم² أي بنسبة (06,85%) من المساحة العامة للقطر الجزائري كما تبعد ولاية ورقلة عن العاصمة الجزائرية بنحو 900 كلم. يجدها من الشمال ولايتي الخلفة والوادي ومن الشرق جمهورية تونس ومن الجنوب ولايتي تمنراست وإيليزي ومن الغرب ولاية غرداية.

تتكون من (10) دوائر تضم (21) بلدية :

- دائرة ورقلة البلديات: ورقلة، الرويسات
- دائرة انقوسة البلدية: انقوسة
- دائرة سيدي خويلد البلديات: سيدي خويلد ، عين البيضاء، حاسي بن عبد الله
- دائرة حاسي مسعود البلدية: حاسي مسعود
- دائرة البرمة البلدية: البرمة
- دائرة الحجيرة البلديات: الحجيرة ، العالية
- دائرة تماسين البلديات: تماسين، بلدة عمر
- دائرة تقرت البلديات: تقرت، النزلة، تبسبست، الزاوية العابدية
- دائرة المقارين البلديات: المقارين، سيدي سليمان
- دائرة الطيبات البلديات: الطيبات، بن ناصر، المنقر

يقدر عدد سكان ولاية ورقلة بـ 561319 نسمة إلى غاية 2011.

يسود ولاية ورقلة المناخ الصحراوي الذي يتميز بضعف كمية الأمطار ودرجات الحرارة المرتفعة والتبخر القوي، فمعدلات درجات الحرارة الشهرية في سنة (2002) سجلت في شهر جويلية (37,5) م° بحاسي مسعود و (37) م° بورقلة، بينما في شهر جانفي وصلت درجة الحرارة بتقرت إلى (9,5) م° ونفسها بورقلة وأقصى درجة حرارة تتجاوز غالبا (45) م° وأدناها دون (0) م°.

(1) سالم سماح سالم ، البحث الاجتماعي: الأساليب. المناهج. الإحصاء (ط1؛ الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012)، ص257.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

وظاهرة التساقط في الولاية قليلة وغير منتظمة تتراوح بين 50 مم إلى 350 مم سنويا علما بأن المتوسط السنوي للتساقط سنة 2002 وصل إلى 329 مم بتقوت و 149 مم بورقلة. والرياح السائدة في الولاية شمالية شرقية وجنوبية شرقية قارية تتجاوز سرعتها أحيانا (26) متر في الثانية الواحدة وتعرف المنطقة هبوب رياح (سيروكو) التي تتصف بالحرارة والجفاف.

بحكم الموقع الاستراتيجي المميز للولاية يلاحظ أن تضاريس ولاية ورقلة تتميز بوجود:

- أ. العرق الشرقي الكبير: وهو بحر من الرمال يرتفع حتى (200) م ويمتد إلى حوالي ثلثي مساحة الولاية ويظهر بالخصوص في الجنوب والشرق.
- ب. الحمادة: وهي هضبة حصوية تتواجد في قسم كبير من الغرب والجنوب.
- ج. الوديان: وادي ميه جنوبا ووادي ريغ شمالا.
- د. السهول: وهي تظهر في الحدود الغربية للولاية تمتد من الشمال إلى الجنوب.
- هـ. المنخفضات: وهي تتواجد بالخصوص في منطقة وادي ريغ.

إن وفرة المياه بولاية ورقلة مكنتها من انتعاش الفلاحة الصحراوية وعلى رأسها زراعة النخيل التي تمثل (90%) الموزعة على منطقتين حوض ورقلة ووادي ريغ حيث تمثل واحات النخيل ثروة وطنية اقتصادية هامة تعتمد أساسا على نظام صرف مياه السقي عبر العديد من القنوات الثانوية والرئيسية ، ناهيك عن كونها مكسب هام للحفاظ على التوازن البيئي لهذه الثروة .

المجال الزمني: يعتبر المجال الزمني للبحث الفترة الزمنية الكلية لإجراء البحث وتنفيذه بدءاً من اختيار وتحديد مشكلة البحث مروراً بجميع خطوات البحث العلمي وصولاً إلى مرحلة استخراج النتائج. ويمكن تقسيم المجال الزمني للدراسة إلى قسمين. **القسم الأول:** الدراسة النظرية، ويمكن حصرها في المجال (جانفي 2014- إلى غاية أفريل 2015)، والتي تضمنت جمع المادة العلمية من تراث نظري ودراسات مشابهاة وقراءات مطولة عن الموضوع المراد دراسته. **القسم الثاني:** فقد كان الجانب الميداني للدراسة وتمثلت في توزيع الاستمارات واسترجاعها والقيام ببعض المقابلات لتدعيم الآراء وتفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها.

المجال البشري: تضمن المجال البشري جميع العناصر البشرية التي اعتمدت عليها الباحثة في جمع البيانات. والتي تمثلت في مجموع المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة (مديرية البيئة لولاية ورقلة) بمختلف مناصبهم ومراكزهم واختلاف جنسهم.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

ثانياً: العينة.

"مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"². ومجتمع البحث لدينا هو جميع الموظفين ذكوراً وإناثاً في المؤسسة محل الدراسة (مديرية البيئة لولاية ورقلة)، مع العلم أنّها المؤسسة الوحيدة التي تديرها امرأة في الولاية. فقد قمنا باختيار المؤسسة محل الدراسة بشكل مقصود وذلك لتوفرها على شرط مهم وهو إدارة المؤسسة من قبل امرأة، وبالتالي فالعينة تعتبر عمدية بالضرورة نظراً لتعمدنا اختيار المرؤوسين الذين تتأسّم امرأة بصفة خاصة، وقدر عدد المبحوثين ب 71 مفردة، أي عدد العمال الإجمالي في المؤسسة محل الدراسة. إلا أن عدد المبحوثين الذين استطعنا إجراء المقابلة معهم كان 42 مفردة، أما باقي المبحوثين فقد رفض إجراء المقابلة معنا، نظراً لحساسية الموضوع حسب رأيهم.

ثالثاً: منهج الدراسة.

المنهج الوصفي: إن أحد أهداف العلم الأكثر دقة هو النجاح في وصف الواقع، ومحاولة تجريد صادقة ما أمكن حول خصائص الموضوع أو الظاهرة المدروسة، فهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصوّر الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتسهم في تحليل ظواهره³. من خلال هذا التعريف قمنا بتبني المنهج الوصفي وذلك من أجل:

1. جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر.
2. صياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساساً يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي.
3. وضع مجموعة من التوصيات أو القضايا العملية التي يمكن أن ترشد السياسة الاجتماعية في هذا المجال⁴.
4. كما أن المنهج الوصفي يمكننا من جمع المعطيات الكيفية حول الظاهرة ومعالجتها كمياً.

(2) موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 298.

(3) عامر قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (ط2؛ الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007)، ص 112.

(4) محمد علي محمد، البحث الاجتماعي: دراسة في طرائق البحث وأساليبه (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية)، ص 164.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

ولا يخفى علينا أن للمنهج الوصفي عدة نماذج منها: المسح الاجتماعي، هذا الأخير الذي يعرف بأنه: "محاولة منظمة للحصول على معلومات من جمهور معين أو عينة منه، وذلك عن طريق استخدام استمارات البحث أو المقابلات". فالوظيفة الأساسية للمسح هي توفير المعلومات حول موقف، أو مجتمع أو جماعة، ولا تتميز المسوح الاجتماعية بإمكان تطبيقها فقط على جماهير عديدة متنوعة، ولكن يميزها أيضا ذلك النطاق العريض من البيانات التي يتضمنها، فهي في الغالب تضم بيانات شخصية كالأسئلة الخاصة بالنوع، والسن، والمهنة، والتعليم، والمستوى الاقتصادي، وهذه الأسئلة تصور الخصائص العامة لجمهور البحث ثم بيانات عن البيئة تستهدف معرفة الظروف المعيشية للمبحوثين، وبيانات أخرى سلوكية تتعلق بالأفعال والتصرفات الاجتماعية للأفراد.

والمسوح نوعان:

- مسوح شاملة.
- مسوح بالعينة.

أما المشوح الشاملة فهي التي ندرس فيها كل أعضاء مجتمع أو جماعة معينة كأن نقوم مثلا بدراسة شاملة لسكان قرية من القرى أو حي من الأحياء بهدف تصوير أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والمعيشية. وقد لا نجد ضرورة لأن يشمل المسح جميع هؤلاء السكان⁵.

والمسح الاجتماعي يركز على حاضر الظاهرة محل الدراسة كما أنه يحاول الوصول إلى بيانات ومعلومات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها⁶.

ونحن بدورنا قمنا بتبني المسح الاجتماعي كنموذج من نماذج المنهج الوصفي وذلك لتلائمه وموضوع البحث، لأن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة من نوعها في الولاية، أما المؤسسات المشابهة لها فهي ذات طابع تربوي (ابتدائية، متوسطة، ثانوية)، وهذا ليس مجال تخصصنا. فمديرية البيئة لولاية ورقلة هي مؤسسة ذات طابع إداري وتقني، فالإداري يتمثل في مقر المديرية وما تحتويه من عمال ومكاتب وإدارة، أما الطابع التقني فيتمثل في المخبر التابع للمؤسسة لكنه مستقل عنها جغرافيا ونحن بدورنا أهملنا هذا الجانب لأنه لا يفيدنا في البحث.

5) محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 181-182.

6) سالم سماح سالم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

"مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"⁷. ومجتمع البحث لدينا هو جميع الموظفين ذكوراً وإناثاً في المؤسسة محل الدراسة (مديرية البيئة لولاية ورقلة)، مع العلم أن المؤسسة الوحيدة التي تديرها امرأة في الولاية. فقد قمنا باختيار المؤسسة محل الدراسة بشكل مقصود وذلك لتوفرها على شرط مهم وهو إدارة المؤسسة من قبل امرأة، وبالتالي فالعينة تعتبر عمدية بالضرورة نظراً لتعمدنا اختيار المرؤوسين الذين تتأسهم امرأة بصفة خاصة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

- **المقابلة:** "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث"⁸. وقد ارتأينا في بحثنا هذا إلى استعمال المقابلة كأداة لجمع البيانات وذلك لملاءمتها وموضوع الدراسة، كما قمنا باستخدام المقابلة المقننة وهي التي تعتمد على نمط واحد من الأسئلة التي تطبق على جميع المبحوثين بحيث يمكن مقارنة المعلومات التي يتم الحصول عليها مع بعضها البعض، ويتطلب هذا النوع من المقابلات اعداد استمارة خاصة يطلق عليها (استمارة المقابلة). والتي من أهدافها:

- أ- تعطي فرصة للاستماع الجيد لآراء المبحوثين وتحليلها وتفسيرها.
 - ب- تسهم في التعرف على السمات الشخصية للمبحوثين وانفعالاتهم.
 - ج- تفيد في الحصول على المعلومات من مصادرها الأساسية.
 - د- تسمح إذا توفر لها الجو الودي بالمناقشة والتثبت من المعلومات بشكل ودي.
- كما وقدر عدد الأسئلة بـ 39 سؤالاً، موزعة على أربع محاور، الأول: والذي يخص البيانات التعريفية للمبحوث. أما المحاور الثلاثة الباقية فهي خاصة بالفرضيات الخاصة بالدراسة.

(7) موريس أنجوس، مرجع سبق ذكره، ص298.

8) **Grawitz Madeleine**, Méthodes des sciences sociales, huitième édition, Paris, Ed, Dalloz, 1990,p742.

الفصل السادس
عرض وتحليل ومناقشة
النتائج

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

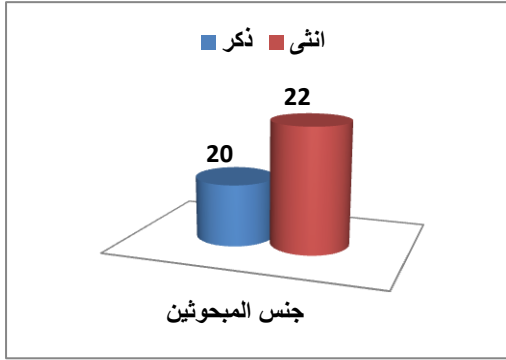
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المحور الأول: تؤدي الصورة النمطية للمرأة إلى عدم تقبلها كمسؤولة.

الشكل رقم (06)

توزيع المبحوثين حسب الجنس.



الجدول رقم (05)

توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	
47%	20	ذكور
53%	22	إناث
100%	42	المجموع

يتضح من خلال النتائج أن نسبة الإناث والمقدرة بـ 53% تفوق نسبة الذكور والمقدرة بـ 47%، ويعد هذا مؤشراً على تقبل فكرة المرأة في المجتمع، ولو بشكل نسبي والذي عُبر عنه بولوج المرأة للعمل بأعداد لا بأس بها، مقارنة بالماضي القريب، لكن هذا لم يترتب عنه تلك المساواة المنشودة كما سوف تصرح به المعطيات اللاحقة.

الشكل رقم (07)

المستوى التعليمي للمبحوثين



الجدول رقم (06)

المستوى التعليمي للمبحوثين

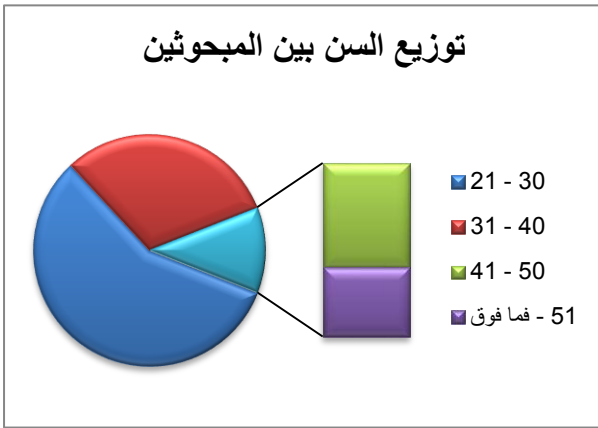
النسبة	التكرار	
16.66%	7	متوسط
16.66%	7	ثانوي
66.66%	28	جامعي
100%	42	المجموع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (06)، لفت انتباهنا النسبة الغالبة والمقدرة بـ 66.66% الممثلة للمستوى الجامعي لأفراد العينة، يعني هذا أن معظم الباحثين يحملون شهادات جامعية على اختلاف تخصصاتها، نظراً لطبيعة المؤسسة ذات النشاط المتنوع (إداري، تقني، فني، إنساني، ...). كما وقد لمسنا هذا من خلال المقابلات التي أجريناها مع الباحثين وذلك بفهمهم أسئلة الباحثة بسهولة، وشرح الإجابات بالقدر الكافي. إلا أن باقي النسب توزعت بالتساوي على المستويين الثانوي والمتوسط والمقدرة بـ 16.66% لكل منهما، وتمثل حاملو هذين المستويين في السائقين والحراس، لكن خبرتهم في العمل كانت طويلة مما ساعدني كباحثة في التواصل معهم وإجراء حوار غني بالأفكار والخبرات. كما ننوه إلى أن نسبة المستوى الابتدائي كانت 0% وهذا يفسر مواصلة بعض الباحثين دراستهم عن بُعد.

الشكل رقم (08)

توزيع الباحثين حسب السن



الجدول رقم (07)

توزيع الباحثين حسب السن

النسبة	التكرار	
57.14%	24	[30 - 21]
30.95%	13	[40 - 31]
7.14%	3	[50 - 41]
4.76%	2	[51 - فما فوق]
100%	42	المجموع

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (07) أن الفروقات بين النسب ليست صغيرة، حيث تبدأ من أعلى نسبة وهي 57.14% تليها نسبة 30.95% وإذا قمنا بجمع النسبتين نجد الرقم 88.09% يعبر عن تربع فئة الشباب إنثاءً وذكوراً هرم ترتيب الأعمار بالمؤسسة مما يضفي طابع الحيوية والنشاط في العمل.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لكن لدى توقفنا عند النسبة 57.14% المعبرة عن الفئة العمرية الفتية [21 - 30] نلاحظ أن أكبر عدد منهم هم موظفون في إطار عقود ما قبل التشغيل، أي أنهم فئة تتميز بدوران العمل وعدم الثبات، وهذا ما أكدته المبحوثين لدى التقرب والحوار معهم.

لمسنا لدى الفئة العمرية [31 - 40] والمقدرة نسبتها بـ 30.95% خبيرة، وأنهم ركيزة المؤسسة في المورد البشري الدائم. أما نسبة 07.14% المعبرة عن الفئة العمرية [40 - 50] زيادة على نسبة 04.76% للفئة العمرية [51 - فما فوق]، أي 11.90% (04.76+07.14)، تعبر عن فئة الإطارات المسيرة بالمؤسسة (وقد وجدنا أن بعضهم عمل لدى 04 مدراء رجال قبلاً).

الشكل رقم (09)

محل سكن المبحوثين.



الجدول رقم (08)

محل سكن المبحوثين.

المجموع	مدينة	ريف	
42	35	7	التكرار
100%	%83,33	%16,66	النسبة

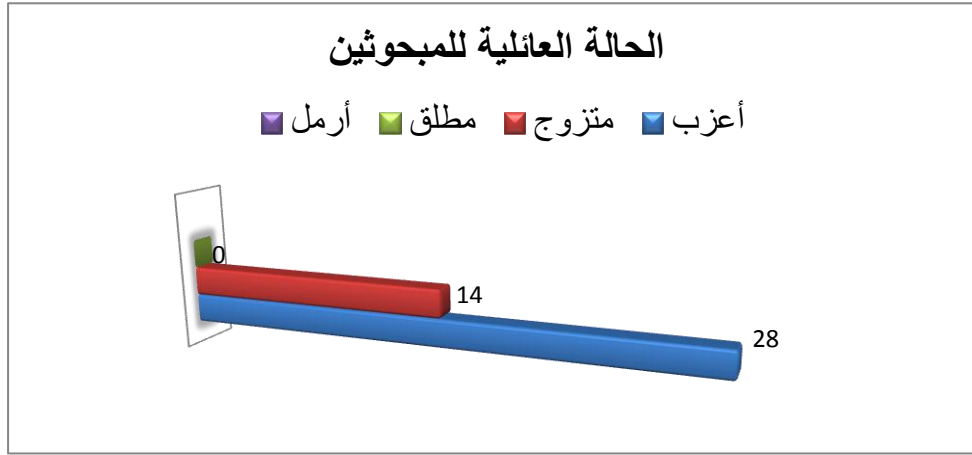
يتوضح لنا من خلال الجدول رقم (08) أن أغلبية المبحوثين يعيشون في المدينة والذين قُدرت نسبتهم بـ 83.32%، والذين نسبتهم 16.66% كانوا من سكان الأرياف، وليست المدينة كالتقريب بطبيعة الحال حيث أن هذه الأخيرة تفرض نمطاً معيناً من الثقافة {عادات، تقاليد، أعراف...} مما يؤدي إلى انصهار شخصية الفرد في الجماعة {الضمير الجمعي}، حسب تحليل دوركلم. ومن خرج عن التقاليد، الأعراف {ما هو متفق عليه} يُعتبر "شاذاً" عن الجماعة وشيء فشيء يتعرض للتحجب والنبذ، بينما سكان المدن أكثر تنوعاً وأكثر احتكاكاً بموجبات الحضارة، أي أكثر تقبلاً للجديد وغير المؤلف نوعاً ما، فإذا خرجت المرأة للعمل لسبب من الأسباب لا يعتبر هذا ممنوعاً {محظوراً} كما أن الرجال تقل عندهم نسبة الاعتراض حتى إن لم يتقبل الأسس {...حرية المرأة مثلاً} لأن الواقع {...الاقتصادي مثلاً} يفرض ذلك، مما يدفع بالمرأة إلى سوق العمل {كرهاً، أو طوعاً}.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (09): الحالة العائلية للمبحوثين

أعزب	متزوج	المجموع	
28	14	42	التكرار
%66.66	%33.33	%100	النسبة

الشكل رقم (10) الحالة العائلية للمبحوثين



نلاحظ بوضوح أن الغالبية أي نسبة 66.66% من غير المتزوجين، وتمثل شباب لم يسبق لهم خوض غمار الحياة الأسرية، وهذا راجع لحدائث المؤسسة {حيث ليس ببعيد كانت قسما تابعا للحي الإداري وسط مدينة ورقلة}، وأغلبهم عمال جدد مما يدفعهم لتسخير جميع طاقاتهم الإبداعية في مجال العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن العديد منهم لا يزال يزاوّل دراسته الجامعية {ماستر، دكتوراه، جامعة ليلية،...}

والنسبة المتبقية أي 33.33% تمثل المتزوجون، وتمثل النسبة المعدومة 0% كل من المطلقين والارامل أي لا وجود لهم بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يؤكد أن أغلب العمال شباب وحديثي العمل.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (10)

عمل الزوجة للمبحوثين الذكور

المجموع	لا تعمل	تعمل	
12	11	01	التكرار
%100	%91.66	%08.33	النسبة

الشكل رقم (11)

عمل الزوجة للمبحوثين الذكور



من الجدول رقم (10) نرى النسبة 91.66% تُعبر عن العمال الذكور المتزوجون الذين لا تعمل زوجاتهم وتعددت الأسباب المطروحة من طرفهم، لكن أهم من تحدث عن هذه الظاهرة كانت مؤلفة "لغز الانثوية" (بيتي فريدان **Betty Freidan**)* "حيث فجرت نقاشاً حاداً عام 1960 حول "ظاهرة العزلة والملل التي عانت منها كثير ربات البيوت الأمريكيات اللواتي حُكم عليهن بالعيش في دائرة مفرغة من إيجاب وتربية"¹.

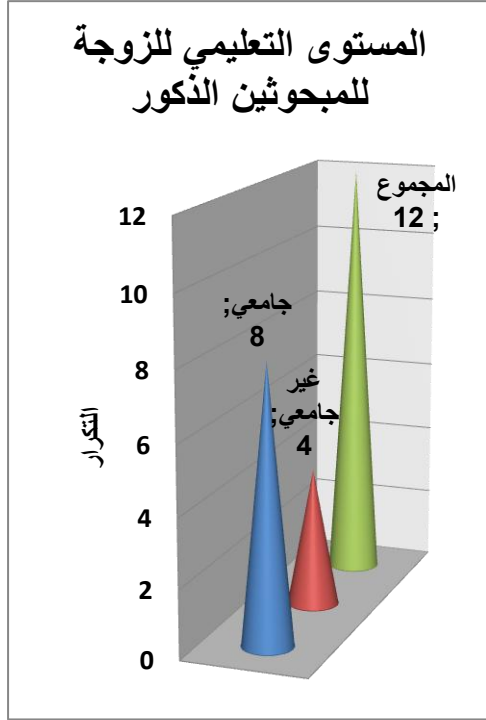
الجدول رقم (11) المستوى التعليمي لزوجات المبحوثين الذكور

المجموع	غير جامعي	جامعي	
12	04	08	التكرار
%100	%33.33	%66.66	النسبة

* بيتي فريدان (1921 – 2006): أهم منظري المدرسة النسوية، وزعيمة حركة تحرير المرأة في الولايات المتحدة الأمريكية في عقد الستينات والسبعينات من القرن العشرين.

(1) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص 260.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم (12) المستوى التعليمي لزوجات
للمبحوثين الذكور

معطيات الجدول رقم (11) توضح أن أعلى نسبة
66.66% من نصيب المستوى الجامعي لزوجات
المبحوثين الذكور، ونسبة 33.33% الأقل بكثير من
نصيب المستوى التعليمي غير الجامعي للزوجة، إن هاته
المعطيات لها العديد من الدلالات منها:

- ارتفاع نسبة ولوج المرأة للجامعة.
- تقبل الأسر الصحراوية {طبيعة البيئة المحلية
للمؤسسة} لفكرة إكمال الزوجة لدراستها {ولو بشرط عدم العمل لاحقاً، في أحيان كثيرة}.
- وقوع الأزواج بين مطرقة شهادة الزوجة {ودخل إضافي}، وسندان التقاليد الراسخة في اللاوعي
الجمعي*.
- خوف الرجل على سلطته في الأسرة يدفعه إلى سياسة تفكير المرأة {في السياسة: سياسة تجفيف
المنابع}، أو كما تُعبر عنه فلسفة منطق المركزية {مركزية الرجل} ل صاحبة " كتاب سؤال الآخر"
(لوس إريغاري Luce Irigaray)* "لقد زج منطق المركزية الآخر في قاع اللوغوس واحتزل
الأثنى داخل سجن الذكورية"²، يعبر عنه كتاب آخرون بـ "التمركز الذكوري".

* اللاوعي الجمعي: صاغ العبارة كارل غوستاف يونغ. راجع: رؤوف سعيد الحناوي، اللاوعي الجمعي: وأثره في الذاكرة الشعبية، (ط 1؛ 01
بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2009)، ص 43.

* لوس إريغاري (1932): هي كاتبة نسوية فلسفية فرنسية، وُلدت في بلجيكا. تُعد واحدة من أشهر المنظرات للتيارات النسوية بشكل عام
ونسوية الاختلاف بشكل خاص إريغاري هي كاتبة متخصصة في دراسات الفلسفة والتحليل النفسي واللغويات وتشغل في الوقت الحالي منصب
مديرة الأبحاث في المركز الوطني للبحث العلمي في باريس، نقلا عن: <https://ar.wikipedia.org/wiki>
(2) مجموعة من الأكاديميين العرب ، مرجع سبق ذكره، ص 430.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

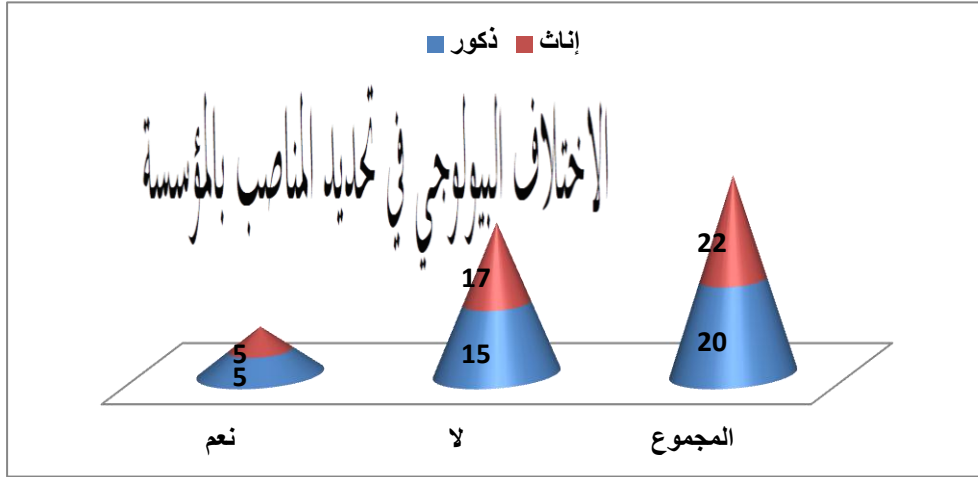
المحور الثاني:

عدم تقبل المرأة كمسؤولة يؤدي إلى عدم الامتثال لأوامرها.

الجدول رقم (12) يبين دور الاختلاف البيولوجي في تحديد المناصب بالمؤسسة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%22.72	5	%25	5	نعم
%77.27	17	%75	15	لا
%100	22	%100	20	المجموع

الشكل رقم (13) الاختلاف البيولوجي في تحديد المناصب بالمؤسسة



توضح بيانات الجدول رقم (12) أولاً: أن الذين أجابوا بانعدام أي دور للاختلاف البيولوجي في تحديد المناصب هو مجموع التكرارين {15 لا، للذكور}+{17 لا، للإناث} أي التكرار {32 من أصل 42 الكلي} أي ما نسبته {الاجمالية} %76.19 في كل المؤسسة وهو دليل دامغ على أن الدولة الجزائرية قد قطعت أشواطاً كبيرة في إزالة التمييز على أساس النوع في القوانين التي تحكم نظم المؤسسات الإدارية السارية المفعول.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

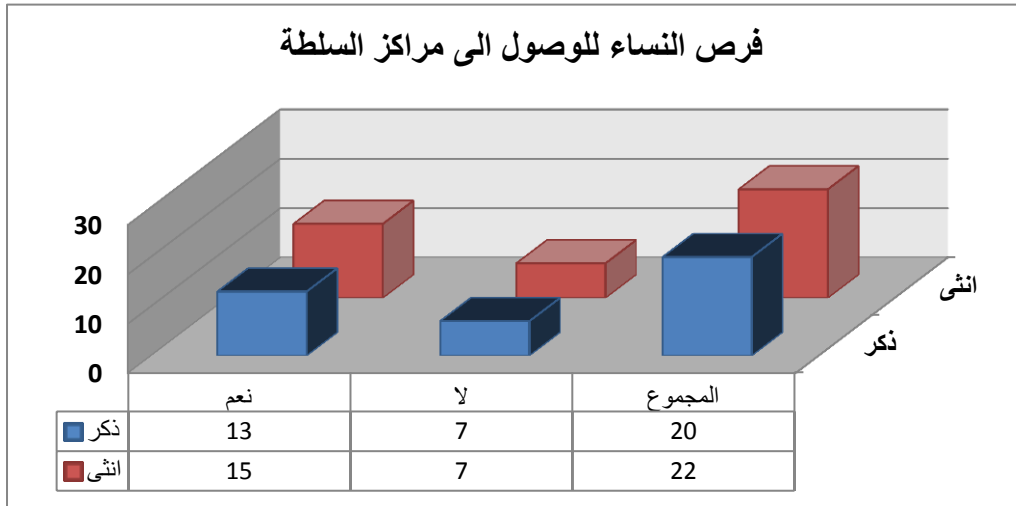
كما كانت النسبة 5% تعبر عن نعم يوجد تمييز على أساس النوع بالمؤسسة وهذا بالتساوي {ذكور، إناث}، وهذا إن دل فإنه يدل على استحالة مواجهة التمييز الجندري بالإدارة قبل مواجهته ثقافياً، اجتماعياً {بالفكر}.

كما توجد نسبة يمكن لحظها وهي نسبة 2.27% المعبرة عن الفرق بين إجابة الذكور عن الإناث، أي أن الإناث {77.27%} أعلى من الذكور {77.27%} في تأكيد انعدام التمييز البيولوجي في تحديد المناصب بالمؤسسة، ونفس ذلك بأن النساء أصبح لديهن وعي مؤسسي بيئة العمل المحيطة بهن.

الجدول رقم (13) يوضح فرص النساء في الوصول الى مراكز السلطة.

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
68.18%	15	65%	13	نعم
31.81%	07	35%	07	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (14) فرص النساء في الوصول الى مراكز السلطة



من خلال النتائج يتضح أن نسبة 65% من الذكور تُؤكد أن النساء يصلن إلى مراكز السلطة بالمؤسسة، وهي نسبة ليست بالهينة، ونرى أن نسبة 68.18% تعبر عن تأكيد الإناث على وصول النساء لمراكز السلطة بالمؤسسة، وهي نسبة كبيرة وتزيد عن نسبة الذكور، ومرد ذلك في نظرنا هو طبيعة

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وحديثيات العملية التوظيفية {مسابقات الالتحاق بالمنصب، عقود ما قبل التشغيل} بالأساس حيث أن أكبر نسبة من المتقدمين لوظائف الإدارة هُن نساء، وكما هو معروف فإن البيئة المحلية للمؤسسة هي صحراوية، ذات نشاط عالي في استخراج البترول مما ولّد ثقافة "العمل بالشركة أعلى أجراً" زيادة على ذلك فالعمل المكتبي الروتيني ينفر منه العديد من الرجال، يذهب أنصار النزعة التصورية الاجتماعية {بيتر بيرجر **P. Berger** ، توماس لوكمان **Luckmann. T** ،...} إلى أن ما كنا نعتبره معارف بديهية {حقائق} قد يُدرکه الأفراد والجماعات عكس ذلك حتى بني البيئة الواحدة³.

كما تعبر النسبة 35% {للذكور} و31.81% {للإناث} عن انعدام فرص وصول النساء لمناصب السلطة بالمؤسسة، وهي نسب ليست صغيرة حيث تُعتبر دلالة واضحة على أن مسار إزالة التمايز لا يزال طويل، وأن بالمؤسسة عراقيل بأشكال متنوعة تحول دون الوصول الموضوعي لمنصب السلطة من طرف المرأة، ومن بين آراء وتفسيرات الباحثين أن أهم الأسباب لذلك هو المرأة نفسها، حيث صرح لنا رئيس مصلحة "أن النساء يطالبن بحقوقهن على الدوام، ولدى سؤالهن عن واجباتهن يتهربن".

كما أن الوصول لمناصب السلطة تحكمه اعتبارات عديدة، منها:

- نظراً للطبيعة المميزة للمرأة {الحمل، الأمومة عموماً}، فإن المبادئ القانونية تُقر حمايتها ضد كل أنواع التمييز*، في التشغيل⁴.
- جدارة المرأة، حيث رأينا ولو بشكل جزئي نشاط الموظفات {في المكاتب، والمصالح...}، إن الصورة القديمة للمرأة "لم تعد قادرة على الصمود في وجه أعاصير التغيير الاجتماعي... أما اليوم فقد ازدادت نسبة التعلم بين الفتيات والنساء وزادت ثقافة المرأة واطلاعها على أمور الحياة وخاصة بوجود الإنترنت والثورة المعلوماتية، وتبادل الآراء، والحوارات"⁵.

(3) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص168 (بتصرف).

* أنظر المواد 39 و31 من الدستور لسنة 1996، والمواد 3/6 و17 من قانون 11/90 المؤرخ في 1990/04/21.

(4) تاج الله عطاء الله، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري: بين المساواة والحماية القانونية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006)، ص 211.

(5) فيصل محمد خير الزراد، مرجع سبق ذكره، ص196.

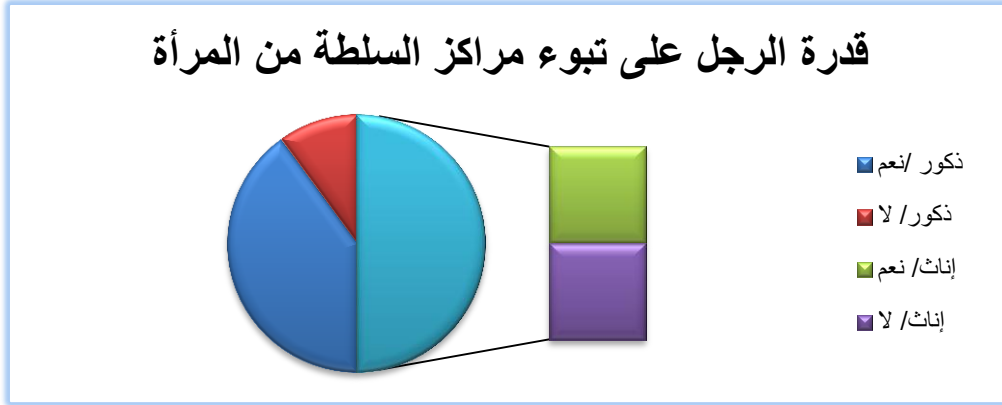
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- تلمسنا تواجد نوع من الوساطة {المعريفية}، حيث رأينا ملفات توضع قصد المشاركة في مسابقة سائقين بدون وجود الإشهارية {تعلق الاعلان}. وبروز هذه الممارسات في التسيير {المحسوبية} يُرجعها (بشير محمد) الى القوانين التي سُنت في إطار التسيير الاشتراكي⁶.

الجدول رقم (14) يوضح قدرة الرجل على تبوء مراكز السلطة من المرأة

إناث		ذكور		
50%	11	80%	16	نعم
50%	11	20%	04	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (15): يوضح قدرة الرجل على تبوء مراكز السلطة من المرأة



من الجدول رقم (14) نستخلص أن نسبة 80% من المبحوثين الذكور يؤكدون على تفوق الرجل {الذكوري} لدى تولى الرجل مركز السلطة، في حين أن النسبة المتبقية أي 20% لا ترى ذلك {التفوق} بل عبروا بصريح العبارة في المقابلة عن المساواة بالقدرات بين الجنسين. ونرى نسبة 50% من الإناث تُدلي بالتفوق الرجالي على حساب المرأة في مركز السلطة، وهي ذات النسبة {50%} لدى

(6) طالع: بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص108.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

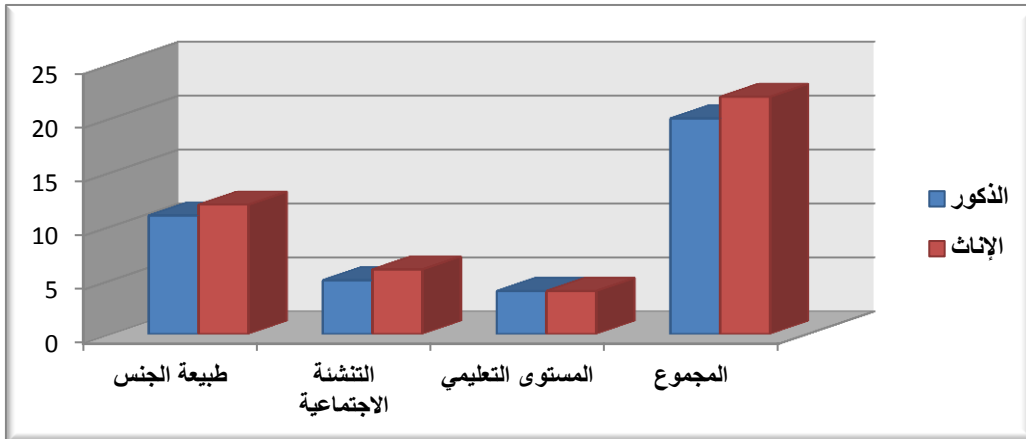
النصف المتبقي من النساء التي لا ترى هذا التفوق الرجالي في مناصب السلطة، ونحن نرى أن هذا الانقسام الواضح جداً له دلالات كبيرة، منها:

- أن المرأة، نفسها لم تُحدد بعد أين هو موقعها؟ لقد لمسنا تناقضات في تفسير المبحوثات، نجد أن بعض المبحوثات يُؤكدن أن ما حصلن عليه كثير ويجب أن يُعاد الاعتبار للرجل {صاحب السلطة الأبدية حسب أقوالهن}.
- هل أخذت أكثر من حقوقها {من حقوق الرجل}؟ البعض منهن يرى العكس بل إن مسار المرأة لا زال في البداية.
- هل الرجل في منصب السلطة، أراف من المرأة على المرأة؟ نجد بعض النساء مع هذا الطرح لدى النقاش الطويل معهن {من طرف الباحثة}.

الجدول رقم (15) يوضح سبب اختلاف الجدارة بين الرجل والمرأة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%54.54	12	%55	11	طبيعة الجنس
%27.27	06	%25	05	التنشئة الاجتماعية
%18.18	04	%20	04	المستوى التعليمي
%100	22	%100	20	المجموع

الشكل رقم (16) يوضح سبب اختلاف الجدارة بين الرجل والمرأة



الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نتلمس من معطيات الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة من الموظفين الذكور 55% ترى أن اختلاف الجدارة بين الرجل والمرأة يكمن في طبيعة الجنس، أي أن "الجدارة مفهوم رجولي" وهذا يعني أن لا حظاً للمرأة في هذه "المواجهة" { في بيئة العمل على حد وصف بعض الموظفين }.

وهذا الوصف ذكرته الأدبية الكبيرة (نازك الملائكة) قبل 41 سنة "المرأة لا تملك مواهب عقلية لأن التفكير يلوح وكأنه خاصّة رجالية"⁷، وهذا في معرض حديثها عن أقوى الانتقادات الموجهة للمرأة العربية وتقول نازك أن قليلاً من المنطق، وشيء من العلم، يؤدي إلى فهم أنه ليس من المنطقي أن مصدر الحياة الأول - المرأة - لا تملك مواهب وخصائص عقلية تورثها الأجيال التي تنجبها.

إن الفكر الذي يمجّد الرجل و "تفوّقه الأبدي" وصل إلى درجات لا تُعقل، "وأطرف ما يروى في هذا الصدد أن رجلاً أعلن في أحد الصُحف [المحلية] [ببريطانيا] عن ضياع حصان له وأظهر استعداده بأن يدفع لمن يعثر عليه مبلغاً قدره 05 جنيهات وقد صادف أن ظلت زوج ذلك الرجل سبيلها فلم تُعد إلى البيت في وقتها المعتاد، مما اضطره أن يعلن عن ذلك التخلف في الصحيفة نفسها واطعاً جائزة قدرها 04 شلنات لمن يعثر على الزوجة المفقودة"⁸، وأساء ما يذكر في هذا الصدد حديثاً بيع النساء في سوق النخاسة {حرفة النخاس، وهو بائع الرقيق والدواب، سوق للعبيد (المعجم الوسيط)} بالعراق من طرف التنظيم الظلامي الإرهابي {الدولة الإسلامية في العراق والشام}.

كما يقول القانون الثالث (لنيوتن، **Isaac Newton**) * لكل فعل رد فعل، نرى أن للمرأة أيضاً ردة فعل على هذا المنطق الذكوري المتحيز، منها ما هو متطرف، كالحركات النسوية المتطرفة كالتنادي بإلغاء الأسرة والانجاب تماماً.

ونجد أن نسبة 25% عن الموظفين المصرحين بأن التنشئة الاجتماعية هي السبب الرئيسي لتفوق الرجل ويميلون إلى اعتبار دور المرأة كأداة للإنجاب والتربية، وهذا يحوم حول ما طرحه أب الوظيفة (بارسونز، **T. Parsons**) فعلى الأم أن تتولى دور القيادة التعبيرية المتمثل في تنشئة الأبناء، بينما يتولى الأب مسؤوليات العمل (خارج المنزل)، فالنسويون اعتبروا طرح بارسونز إيجابي نوعاً ما، إلا أنه جائر حول تنشئة النوع الاجتماعي (الجنندر) لكل من الذكور والإناث وبشكل خاص للمرأة.

7) نازك الملائكة، التحزبية في المجتمع العربي (ط2؛ بيروت: دار العلم للملايين، 1980)، ص 44.

8) بوتراند رسل، السلطة والفرد، تر: نوري جعفر (ط1؛ ألمانيا: منشورات الجمل، 2005)، ص 07.

* لكل قوة فعل قوة رد فعل، مساوية لها في المقدار ومعاكسة لها في الاتجاه، تعلمان على نفس الحظ.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وعبر عُمس الذكور أي 20% عن دور المستوى التعليمي في تفوق الرجل على المرأة، وقد نجد في بعض الحقيقة لدى تتبعنا لتاريخية التعليم بالجزائر {أنظر الرسم رقم (02) النسبة المئوية لتلميذ الإناث سنوات 1966-2005}، حيث كانت نسب تعليم الإناث تقارب 30%، واليوم نسبة تعليمهن تفوق نسب الذكور.

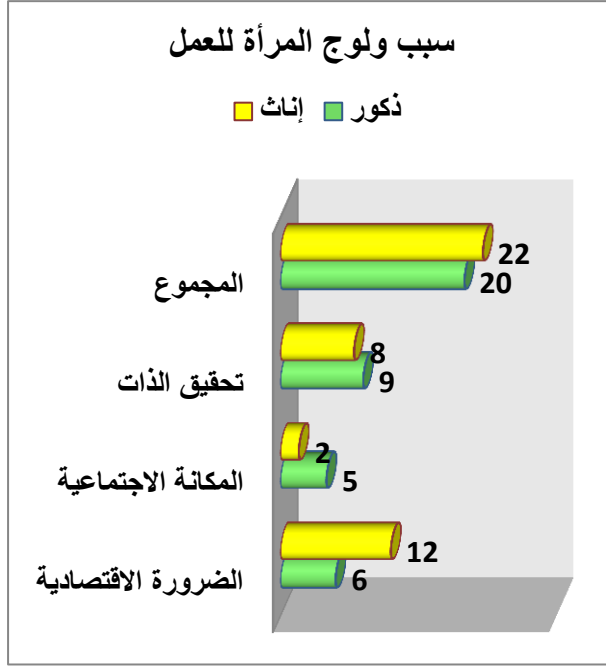
أما في الطرف المقابل نرى أن نسبة 54.54% من النساء تعبر عن أن طبيعة الجنس هي الفصل، وهي سبب اختلاف الجدارة بين الرجل والمرأة وذلك لأن المرأة نفسها تعي جيداً أن التمييز الجنسي يعيق جدارتها، ويرجعها دائماً إلى أنوثتها، كما أنها تُدرك جيداً بأن المجتمع يفضل عمل الذكر حتى ولو كان عملاً نسائياً (حسب بيير بورديو)، لذا نلاحظ أن المرأة تقبلت هذا الواقع المؤسف وأصبحت هي نفسها تمارس التمييز ضد بني جنسها لا شعورياً.

كما ونلاحظ أن ما نسبته 27.27% من الإناث يرجعون اختلاف الجدارة بين الجنسين إلى التنشئة الاجتماعية، وذلك لأن التنشئة في مجتمعاتنا تلعب دورها في تكوين الشخصية الذكورية التي تتميز بالبطولة والكفاءة دائماً وتبقي الأنثى في دائرة التبعية {لأبيها، أخيها، زوجها...}، المهم ذكر. أما النسبة المتبقية من الإناث والتي تُرجع الجدارة إلى المستوى التعليمي فهي قليلة جداً إذ قدرت بـ 18.18%، وهذا يعني أن المستوى التعليمي لا يلعب دوراً مهماً في الاعتراف بجدارة المرأة فالجدارة للذكر، حتى ولو لم يتحصل على التعليم الذي تحصلت عليه الأنثى وتجبر الأنثى على طاعته في العمل وتمثل لأوامره وتعاقب إن خالفته فهو -رجل- وهذا حسب تجربة الباحثة من جهة وحسب آراء المبحوثات من جهة ثانية.

الجدول رقم (16) سبب ولوج المرأة للعمل

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
54.54%	12	30%	06	الضرورة الاقتصادية
09.09%	02	25%	05	المكانة الاجتماعية
36.36%	08	45%	09	تحقيق الذات
100%	22	100%	20	المجموع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم (17) سبب ولوج المرأة للعمل

من البيانات التي يمدنا بها الجدول رقم (16) نجد الاختلافات على جميع المستويات {بين ذكر وأنثى، وبين الإناث أنفسهن}. حيث أن 54.54% وهي أعلى نسبة تدل على أن الموظفات يُرجحن الجانب الاقتصادي لولوج المرأة عالم الشغل، حيث صرحن أن العمل يمنحهن فرص

لتحسين حياتهن {مع اختلاف شروحاتهن حول هذا التحسن} وهذا أوضح دليل على أن المرأة اقتحمت سوق العمل لكونه باب لمكانة أفضل، حيث ميز علماء الاجتماع بين نوعين من المكانة:

- أ- موروثية {لون (أبيض/أسمر...)، جنس (ذكر/أنثى...)، عُمر (مراهق/شيخ...)}
 ب- مكتسبة التي تتحقق بفعل الجُهد، ومنها قد يكون الانسان {خريجاً، محاسباً...} ⁹.

وبما أن الإناث لا يستطعن تغيير جنسهن فقد لجأن إلى إبراز التفوق فيما عدا ذلك، فمن خلال النقاش معهن وجدنا أن دخول عالم الشغل كان ورائه دخول في المجال العام مثل المشاركة السياسية، التعليم والفكر... الخ، والتمكن من مفاصل النظم الاجتماعية، كما أن دخول المرأة العالم الاقتصادي يؤدي بها إلى التحكم في محيطها كراس مال اجتماعي.

وصرحت ما نسبته 36.36% على أن سبب ولوج المرأة سوق العمل هو تحقيق الذات، وهي نسبة لا بأس بها، وبما أن المصريحين إناثاً فإن إجابتهن تكون أكثر فُرباً للحقيقة من نسبة 45% التي تُقابلها في إجابات الذكور، رغم أنها أقل منها، وقد جمعنا هذه المعلومات ونسقنا بينها بالرجوع الى أفكار المبحوثين (استمارة المقابلة).

من إجابات الإناث تبقى لنا نسبة 09.09% وهي تعبر عن القائلات بأن المكانة الاجتماعية هي الموجه لولوج المرأة سوق العمل وهي نسبة رغم صِغرها إلا أنها تُرجعنا لتحليلنا السابق حول المكانة.

(9) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص173 (بتصرف).

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بل تركز {09.09%} على المكانة المكتسبة بما أنهن عبرن عن أنفسهن بالمقام الأول، وهن يُدركن تماماً أن المجتمع المكبوت {بتعبير الربيعي} لن يمنح المكانة الاجتماعية على طبق من ذهب، بل سوف يكون هناك ثمن يدفع من طرف المرأة.

"ليس للنساء عمل في الحياة غير الحب، أما حياة الرجال فهي حُب العمل، ومن هنا نشأ سوء الفهم بينهما"¹⁰، إن كلاماً كهذا من حاصل على الشهادة الأكاديمية من فرنسا زمن الثلاثينيات، وصاحب وزن فكري، أدبي من العيار الثقيل وهو (توفيق الحكيم)، ماذا يترك للعامة، والجهلة {مع ارتفاع نسب الأمية العلمية والفكرية في العالم العربي}.

تدل نسبة 45% المصريح بها من قبل الباحثين الذكور على أن سبب ولوج المرأة للعمل هو تحقيق الذات، وتفسيره أن نظرة الرجال، للنساء على أنهن "ناقصات عقل وذات"* ما زالت سارية المفعول لذا فهي تسعى لتلمس ما يكمل ذاتها المَنقُوص بالتعبير الرجولي.

"الإسلام كرم المرأة وأعتبر النساء شقائق الرجال، لمن دور اجتماعي إيجابي كبير ورسم صورة ناصعة، إلا أن هذه الصورة قد زاحمها غبش الأعراف والتقاليد في قطاع كبير من مجتمعاتنا العربية والإسلامية، صورة سلبية تنتقص من قدرها وقيمتها، وباعتبارها كائناً اجتماعياً من الدرجة الثانية بعد الرجل، خُلقت [لخدمته]... ومما ساعد على بقاء هذه الصورة وتسويقها في أجيال عصرنا وساعد على بلورة هذه الصورة النمطية "بعض الفقهاء"¹¹.

أما بالنسبة للضرورة الاقتصادية عند الذكور كسبب أساسي من وجهة نظرهم لولوج المرأة للعمل استحوذت على نسبة 30%، ومرد ذلك:

- أن الرجل يعلم جيداً مدى نجاعة الجانب الاقتصادي في استقطاب الشقيق الآخر (المرأة) للعمل.
- أن جزءاً من الرجال مُتفهم جيداً لأسباب عمل المرأة.

10) صاحب الربيعي، المرأة والموروث في مجتمعات العيب (ط؛ 01 دمشق: صفحات للدراسات والنشر، 2010)، ص52.

* وهو تعبير من الباحثة على الفهم السيء للحديث الشريف " ناقصات عقل ودين" وقد كان النقاش مع الباحثين شديد لدى الوصول للبعد الديني للموضوع التمييز النوعي.

11) فيصل محمد خير الزراد، مرجع سبق ذكره، صص 195-196.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

■ لاحظنا من تصريحات المبحوثين الذكور أن السبب المادي لعمل المرأة ذا مشروعية {مقارنة بالأسباب الأخرى، كالحرية} نوعاً ما، لأن الحال الاقتصادية لا تُبشر بالخير. في إجابات الذكور يبقى لنا ربع 25% المبحوثين والذين اشتركوا في طرح واحد وهو أن سبب ولوج المرأة للعمل هو تحقيق الذات أي أن ارتفاع التعليم (دخول تخصصات العلوم الانسانية لمدينة ورقلة، الحياة الجامعية، العالم الرقمي...) الرجل ساهم في نشر وعيه بانشغالات المرأة ومن بين أهمها تحقيق الذات.

ولا يفوتنا أن نلاحظ أن نسبي الإجابة بالضرورة الاقتصادية 30% والمكانة الاجتماعية 25% شديدة التقارب، وهو الطرح نفسه لعدد من علماء الاجتماع الذين ربطوا بين المكانة والعمل، بما أن المكانة هي موضع الفرد داخل نسق فبضرورة الحال تحسين الحال المادي يؤدي لتدرج في هذا النسق (أسرة، عمل...).

الجدول رقم (17) يبين علاقة التغير الاجتماعي في شغل المرأة مراكز السلطة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	22	85%	17	نعم
00%	00	15%	03	لا
100%	22	100%	20	المجموع

بيانات الجدول رقم (17) تبين بوضوح أن كلا الجنسين يعزو شغل المرأة مراكز السلطة كان تحت وطأة التغير الاجتماعي، لكن هذا أدى بنا في المقابلة إلى طرح الأسئلة التالية: أي تغيير، من تغيير، من يُغير؟ فكُنّا نحصر سؤال أي تغيير؟ بالحال الجندري/ الجنوسي {الرجل والمرأة} فجاء التفسير من المبحوثين/ الجنسين بأن رجل الأمس ليس كرجل اليوم حيث أن قوة الضبط الاجتماعي الممنوحة له من المجتمع في تناقص، كما أن المرأة، الأم، الزوجة... الخ، لم تُعد لها أي هبة، فأصبح الشاب يتزوج اليوم ويطلق غداً، ويذكرون أنه في الماضي كان الطلاق كمثل من الكبائر. أصبحت الشابة في أحيان كثيرة تهرب من المنزل بدون أي تأنيب من الوازع الديني/ الأخلاقي.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (18) علاقة التغير الاجتماعي في شغل المرأة مراكز السلطة



ونوه إلى ما يسميه (أنتوني غيدنز، A. Giddens) بالعمى الجنوسي في بعض الدراسات الاجتماعية أي "إغفال" أو "تغافل" عن التفاصيل الجندرية. لكن اليوم تقريباً لم يعد هذا

الجهل مطروحاً، إن على الصعيد الفكري المحلي (المبحوثون، المجتمع، الإعلام المحلي، النظم الاجتماعية...) أو على المستوى التنظيري: نظريات، مؤلفات، اختصاصات (علم اجتماع المرأة، الأسرة، سوسيولوجيا النوع... الخ)، حصص مُتلفزة، ندوات فكرية... الخ.

ولدى تطرقنا لسؤال من تغير؟ تطايرت سهام الاتهامات بين الإناث والذكور، فجزء من المبحوثين الإناث رأين أن الرجل هو الذي تغير وأصبح ناكراً لفضل المرأة، ولدى جزء من

الرجال أن المرأة هي سبب جميع المشاكل {بتعبير توفيق الحكيم سجانة} وقد يكون ذلك الحال من هذا الحال:

"إن المرأة هي السجان الدائم لنا نحن الرجل، تجسنا بين جدران بطنها ونحن أجنه، فإذا أُخرجنا إلى الحياة وقعنا بين سياج حجرها ونحن أطفال، فإذا اجتزنا بالكبر ذلك السياج تلتقتنا بذراعيها فطوقت أعناقنا حتى الممات"¹².

وجزاء من الرجال يؤكد على أن المرأة تُفلح بجميع الطرق الإدارية بافتكاك حقوقها لكن، لدى السؤال عن الواجبات نصطدم بجدار من صمت. هذا عدا التحلي عن الواجبات المنزلية والتقصير في التربية... الخ {المبحوثون المتزوجون}. وجزء ثالث من المبحوثين من الجنسين لا يلوم أي نوع بل يلوم التغير الاجتماعي بكل نواحيه، فهو صاحب السلطة الأولى والعليا كما يرجحون.

من يُغير؟ كانت التفسيرات بين ضغط الحياة الحضرية، الزمن، العادات كالغرف، التقاليد... الخ، حيث إن تأثيرها السيئ لا يزال ساري المفعول، وإيجابياتها إلى زوال (تفسخ العادات). كما ذكروا أن للنظم الاجتماعية القائمة علاقة كبيرة، كالقوانين (في نظر بعض الذكور هو مع المرأة، وفي نظر بعض النساء

12) صاحب الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

هو أهم حامي للرجل)، ونُظم الحِصص كالكوتا النسائية في المجالس البلدية، واتجاهات الجماعات المحلية (تنمية المرأة، تعليم المرأة، تمكين المرأة... الخ) أو حتى على مستوى المجتمع الدولي الذي يضغط على الدول على شكل اتفاقيات دولية خاصة بالمرأة (مثلاً: اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة CEDAW)¹³. كما المؤتمرات الدولية مثل "مؤتمر بيكين" كي تغير من قوانينها المحلية مُراعاة للجنس.

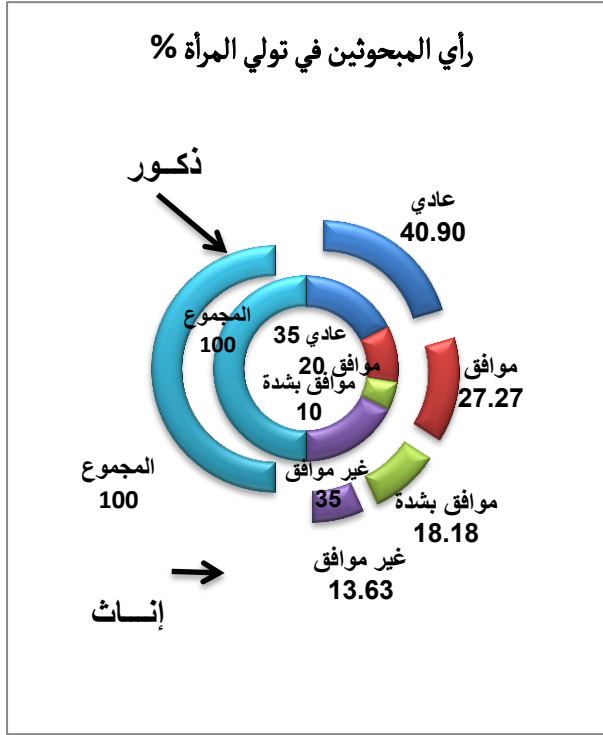
كما نشير إلى تبقي نسبة 15% تُنكر علاقة التغير الاجتماعي في شغل المرأة مراكز السلطة، وكلهم ذكور، حيث ذكرو أسباباً متعددة يغلب عليها القطع الجازم، كالقانون فقط، الابتعاد عن الدين فقط... الخ، وذهب البعض إلى ذكر نظرية المؤامرة، حيث أن الغرب هو سبب "جنون" نساءنا وتطلعهن للسلطة. وتفسيرنا لذلك يكون، لأن التغير الاجتماعي تاريخياً بطيء، تدريجي، أي غير سريع (هربرت سبنسر **H Spencer**: النزعة التطورية والتغير المتدرج)، ومبوحوثنا يحكمون بأن التدرج الاجتماعي سريع وكان هدف بعضه وصول المرأة للسلطة. وهذا يدخل في إطار: التحامل وغير الواقعية. بمعنى آخر، هم ذكروا ضرورة/ حقيقة (التغير الاجتماعي)، وأدخلوا عليها غير ضرورة/ غير حقيقة.

الجدول رقم (18) يوضح رأي المبحوثين في تولي المرأة للمسؤولية

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40.90%	09	35%	07	عادي
27.27%	06	20%	04	موافق
18.18%	04	10%	02	موافق بشدة
13.63%	03	35%	07	غير موافق
100%	22	100%	20	المجموع

13) طالع: <http://www.cedaw2015.org>

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم (19) رأي المبحوثين في

تولي المرأة للمسؤولية

يتضح من الجدول رقم (18) الاختلاف الكبير في آراء المبحوثين من كلا الجنسين حيث لم يتمكنوا من خلق توافق في الرأي حول تولي المرأة للمسؤولية. لذا سنبدأ بالذكر فإذا جمعنا النسب:

"عادي" { لا يُشكل إشكال توليها المسؤولية } + موافق + موافق بشدة = { نجد نسبة } 65 % أي

إنهم لا يعارضون تولي المرأة للمسؤولية.

في الجهة المقابلة عند الجمع، نجد لدى الإناث التالي :

"عادي" (لا يُشكل إشكال توليها المسؤولية) + موافق + موافق بشدة = نجد نسبة 86.35 % أي

إنهم لا يعارضون تولي المرأة للمسؤولية.

لكن عند التحليل التجريبي نجد تساوي بين الاجابات "غير موافق وعادي" - أو ما يفيد ذلك في عمومه لأن الأسئلة كانت مفتوحة في استمارة المقابلة والنقاش كان ثري - كل منهم 35%. تفسيرنا لهذا يأخذ جزء مما ذكره الذكور، حيث أن من أجابوا بـ "عادي" كانت آراءهم شديدة التنوع بين "المرأة تولت المسؤولية ليس لنا حيلة في ذلك"، و "أين هو الخلل لا مشكلة في توليها المسؤولية ما دامت وصلت إلى مركز السلطة فعلاً"، "من حق المرأة تولي المسؤولية فهي مسؤولة". أي أن هذه النسبة ترى المساواة أمراً واقعاً. أما أصحاب الرأي غير موافق لا يرون أن المساواة حق للمرأة مع الرجل وهي ليست نسبة قليلة، ولدى قراءتنا للكثير من كتب الإدارة الجزائرية نرى أن المفكرين أشاروا إلى مدى انتشار الفكر الاستتصالي من قبل المجتمع لكل ما هو أنثوي أو رجولي لا يلبي المعايير:

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

"ومن هنا كان موقف رفاة رافع الطهطاوي من الميراث الثقافي الجامد المتمثل في العادات والتقاليد الجامدة، حيث يرى أن الناس لو جربوا عادات غير تلك العادات لاعتادوا عليها كما هم مُعتادون اليوم على الموقف المناهض لتقدم المرأة وتعليمها، ويقول الطهطاوي "وليس مرجع التشديد في حرمان البنات من الكتابة إلا التغالي في الغيرة عليهن من إبراز محمود صفاتهن أياً ما كانت في ميدان الرجال تبعاً للعوائد المحلية المشوبة بجمعية جاهلية" أي مجتمع جاهلي ولو جرب خلاف هذه العادات لصلحت التجربة"¹⁴.

نسبة 20% من الذكور تمثل من قالوا إن المرأة تصلح للمسؤولية ويوافقون على ذلك، وهي دليل على ولوج الحداثة للمجتمع، رغم أن المستوى المجتمعي الحالي ليس ما يطمح له علماء الاجتماع، وإنما الطموح إلى أكثر مما كُنّا نملكه سابقاً يقول (غوستاف لوبون، **Gustave Le Bon**) في كتابه **حضارة العرب (1884)** "خمسة قرون لم تعرف الجامعات الأوروبية غير مؤلفاتهم (العرب) إن التاريخ لم يعرف أمة أنتجت ما أنتجوه في وقت قصير... إن العرب هم أول من علم العالم كيف تتفق حرية الفكر مع استقامة الدين، فهم الذين علموا الشعوب النصرانية التسامح"¹⁵ لذا نتمنى أن يسترجع العالم العربي أجماده السابقة في شكل حديث. أما نسبة 10% المتبقية تسير في نفس فلك النسبة السابقة، حيث يوافقون بشدة على تولي المرأة جميع مناصب المسؤولية، لأن فيه خيراً للبلاد والعباد. ولا يرون في المرأة إلا الشقيق الآخر لا فرق بينهما غير الفروق البيولوجية، وعديدهم يؤيد جميع أنواع المساواة للمرأة، ويرجعون التعامل الحسن/ المعتدل مع المرأة هو من الأخلاق الحسنة والتربية الدينية السليمة، والملاحظ هنا أن أحد المبحوثين يذكر أن التعامل مع المرأة يختلف من منطقة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى... الخ، أي التعامل مع المرأة يدخل فيه الاختلاف الجغرافي.

وبالاتجاه صوب الإناث نحصل على نسبة 40.9% ممن قلن بأن تولي المرأة للمسؤولية أمر عادي. ورغم أن هذا الرأي كان مُنتظراً منهن، إلا أن المُستغرب كان الفرق بينه وبين (موافقون

14) مديحة أحمد عبادة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

15) غوستاف لوبون، سيكولوجيا الجماهير (الكتاب فكرة: 2013/09/02)، [برنامج مسموع]،

<https://www.youtube.com/watch?v=ypZXwsnUSzM>

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بشدة 18.18% وهذا راجع إلى ثقافة محلية مفادها أن "المسؤولية شيء خطير يجب تجنبه" ونشير إلى أن هذا الاتجاه يتقاسمه الذكور والإناث بالمؤسسة. وأهم تعليقات الإناث لهذه الإجابة (عادي) هي:

- المرأة لا يمكن أن تُصاب بالعجز أمام ضغوط/ مسؤوليات الإدارة، لأنها لم تُصَب بالعجز أمام 09 أشهر من الحمل الشاق جسدياً، أو أمام برودة الجبال القاسية حاضراً أو أيام الثورة ضد الاستعمار.
- تتمتع المرأة بقدرة أعلى من الرجل على التأقلم مع مُعطيات البيئة المحيطة بها (تُركز هنا على المهنية).
- نحن النساء نتعلم من خبرات بعضنا البعض من خلال التواصل/ النقاش المستمر، لذا يصبح توقع المرأة في المسؤولية أمراً عادياً.

27.27% من المبحوثات تفسر لنا موافقتها لتطور ونمو الإناث في المراكز السلطوية بـ:

- لأن ذلك يخدم تطلعاتهن المستقبلية للسلطة، والتدرج الاجتماعي.
 - نكايه في هذا المجتمع القاسي.
 - انتشار الأنثوي في جميع القطاعات والمستويات وخروج المرأة من الأعمال المسجونة بها كالسكرتاريا والكتابة... الخ، هدف كبير لكسر هذا الاحتكار الرجولي.
- تلتها نسبة 18.18% لا تبعد عنها فكراً حيث صرحت بالموافقة التامة/ الشديدة لتولي المرأة المسؤولية في جميع مستويات الإدارة، على اختلاف توجهاتها، لكن لهُن نظرة أبعد استراتيجياً من الفئة السابقة، نرى النساء في الدول الإسلامية المتقدمة/ المتحضرة، تُمنح للمرأة الفرصة بنسبة 100% للإبداع والتفوق بدل ما نراه اليوم في: **التقدم للخلف** مثل، جلب أنواع جديدة من الملابس النسائية من دول الخليج أكثر مراعاة للإسلام المستورد. إن أحد أسباب نهضة ماليزيا مثلاً هو المفكر الجزائري الكبير **مالك بن نبي**. فأين مَالِكُنَا (مالك) منا؟ وأين نحن من مَالِكِنَا؟.

هذا الرد دفع بنا إلى تصفح بعض من كُتب مالك بن نبي علنا نجد أين تكمن إيتيمولوجيا* النهضة أو الثقافة فوجدنا:

" وإذا ما أردنا أيضاً أشمل لوظيفة الثقافة فلنمثلها بوظيفة الدم: فهو يتركب من الكريات الحمراء والبيضاء، وكلاهما يسبح في سائل واحد من البلازما ليغذي الجسد، والثقافة هي ذلك الدم في جسم

* الإيتيمولوجيا: علم أصول الكلمات، كنا نقصد هنا البحث عن جزء بسيط، من أصول النهضة والثقافة لدى مالك بن نبي.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجتمع يغذي حضارته، ويحمل أفكار الصفوة كما يحمل أفكار العامة، وكل من هذه الأفكار منسجم في سائل واحد من الاستعدادات المتشابهة، والاتجاهات الموحدة والأذواق المناسبة"¹⁶.

"ونحن لو حللنا من وجهة نظر علم الاجتماع هذه العينة [أحد منتجات الحضارة: مثل الأنوثة]، لوجدنا أن محتواها أو مادتها الجوهرية المتعلقة بعلم الاجتماع تؤول إلى ثلاثة حدود هي: التراب، الزمن، والإنسان"¹⁷.

"... فإن بن نبي يجعل من الفكرة الدينية مُحرك الحضارة، بل ويذهب إلى الإقرار بأن الحضارة لا تظهر في أمة من الأمم إلا في صورة وحي يهبط من السماء"¹⁸

ومما ذكر، وإذا ربطنا ما صرحت به المبحوثات بما ذكره مالك بن نبي لوجدنا أن مجتمعنا يُعاني من تصلب شرياني/ دموي، لأن هناك سوء في الدورة الدموية. (هذا طبعاً حسب وجهة النظر السابقة).
تتبقى نسبة 13.63% ذات الرؤية المتشائمة من وجود المرأة في مستويات المسؤولية، رغم قلتها إلا أن لدلالاتها أبعاداً كبيرة ومُتشعبة، بمعاني عديدة: "المرأة لا تنفع" كمسؤولة. وترى أن المرأة غير معنية بما تجره المسؤولية من إيجابيات "فالمرأة ليست في حاجة لها"، "يكفيها ما لها منها في البيت"، "الن تُحسنها وإن حُلِمَت بذلك ليالي". ومن ناحية أخرى يدمر حياة المرأة الأسرية (كأن عمل المرأة هو شر لا بد منه).

نرى أن هذه الفئة من النساء رضيت بما قُسم لها من السلطة ولا تَطْمَح في المزيد، ولا ترى للنساء موقع في هذه المعادلة "الأحادية"، وهذا يذكرنا بطرح دوركايم "الظواهر الاجتماعية تفرضها الطبيعة، وبالطبيعة تضغط على الأفراد، وقد يكون الضغط خفياً مثله مثل ضغط المناخ على أجسادنا، ومع ذلك فسواء كان الضغط الاجتماعي مقبولاً عن وعي أو بدون وعي، بحرية أو بشكل سلبي، إلا أنه يُعتبر حقيقياً"¹⁹، أي أن الإناث المبحوثات، عبرن عن شيء، لا يعرفن أنه يتجاوزهن، وهو السطوة الاجتماعية بوصف دوركايم، العنف الرمزي بتعبير بيير بورديو. وهي خفية تفرض قيم، تقاليد،

16) مالك بن نبي، مشكلات الحضارة، تر: عبد الصبور شاهين (ط4؛ دمشق: دار الفكر، 1984)، ص78.

17) مالك بن نبي، القضايا الكبرى، إشراف: ندوة مالك بن نبي (ط1؛ دمشق: دار الفكر، 1991)، ص55.

18) محمد شوقي الزين، الثقاف في الأزمنة العجاف: فلسفة الثقافة في الغرب وعند العرب (ط1؛ الجزائر: منشورات الاختلاف، 2014)، ص286.

19) جينيفر م. ليتمان، مرجع سبق ذكره، ص 118.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عادات، أعراف... ويُفْتَنَع بها بدون نقاش أو مقاومة، وتصرح المبحوثة بأنها لا تصلح للسلطة رغم سعيها للترقية والتدرج.

"فحينما توجد ملاءمة بين شروط الإنتاج والهابيتوس وشروط اشتغاله، يكفي الفاعلين متابعة تصوراتهم وتوقعاتهم ورغباتهم للمشاركة في إعادة إنتاج مواقعهم. لأنه وبمجرد ما يكون ما هو عليه، وأن يكون ممنوحاً باستعدادات ليكون ما هو عليه، فإن الهابيتوس يسعى إلى أن يُقْصَى، في المستحيل وفي اللامفكر فيه، إمكانيات أخرى غير تلك التي جعلته ممكناً... تأييد هويته"²⁰.

من ملاحظتنا نجد أن هذه الشريحة من المبحوثين متناقضين في تفسير ما يريدون تفسيره لنا، قد نجد مبحوثة تشجع عمل المرأة في الوقت الذي تنتقد "أحلام السلطة" {التطلع للتدرج في السلطة} "فضلاً عن ذلك فمن ضمن ما قد تُعانيه الشخصية العربية هو الخوف من المبادرة والتجربة والتعايش مع كل ما هو موجود سابقاً والتعلق بعالم المثاليات أكثر من العيش الواعي الموضوعي مع كل ما يحدث"²¹.

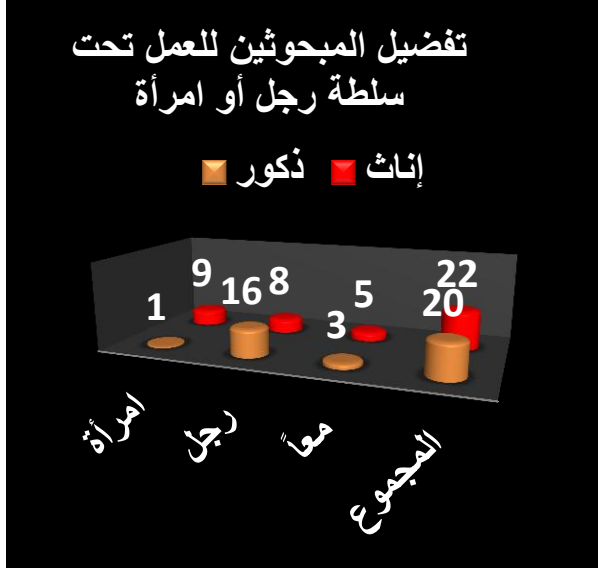
الجدول رقم (19) يوضح تفضيل المبحوثين للعمل تحت سلطة رجل أو امرأة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40.90%	09	05%	01	امرأة
36.36%	08	80%	16	رجل
22.72%	05	15%	03	معاً
100%	22	100%	20	المجموع

(20) ستيفان شوفالبيه، وكريستيان شوفيري، معجم بورديو، تر: الزهرة إبراهيم (ط؛ 01 الجزائر: الشركة الجزائرية السورية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 48.

(21) مازن مرسل محمد، « ازدواجية الشخصية العراقية رؤية نقدية في فكر الوردى»، إضافات، ع 18/17 (2012)، ص 22.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم (20) تفضيل المبحوثين للعمل تحت سلطة رجل أو امرأة

من خلال تدقيقنا لمعطيات الجدول رقم (19) نجد:

أولاً: أن الإناث لم يحددن اتجاه واضح لآرائهن وانقسمن بشدة من حيث الفروقات بين اجاباتهم، حيث لم يتجاوز الفرق بينها نسبة 18.18%، في أقصى حد {40.9% - 22.72%}.

نرى أن نسبة كبيرة 40.9% تُعبر عن تفضيلهن للعمل تحت سلطة امرأة، وهو أمر منطقي من وجهة نظرهن، ولدى طلبنا لتعليل ذلك تبعثرت الإجابات وحصرنا تقاطعاتها كما يلي:

لأن شخصية المرأة قوية، لها مستوى تعليمي أفضل، الشعور بالراحة، سهولة التواصل والحوار وسهولة المناقشة، لأنها متفهمة، لسهولة التعامل معها كي تتاح فرص عمل للنساء، كثيرة التواصل، ما دامت وصلت للمنصب فهي تستحق السلطة، لأن المسؤول هو من يقوم بدوره على أكمل وجه. هذا الرأي، مع تكرار كلمات مثل، سهولة - إحساس - تواصل، لها دلالات مُتشعبة منها:

- المرأة {مسؤولة/ عاملة} تدعم تولي المرأة لجميع أنواع السلطة الإدارية.
- البعض: المرأة أفضل من الرجل في مناصب السلطة، وهذا جزء من الطرح النظري لبعض النسويات.
- نرى أن لجزء من المبحوثات براديجم* (أو نموذج ذي الصفات السابقة) للمرأة ذات السلطة، قد يكون في شخص المديرية بالمؤسسة المعنية، أو غيرها.
- نلحق، أو نربط الأوصاف التي ذكرتها الإناث للمرأة ذات السلطة، إلى التنشئة الاجتماعية الجنوسية.

* لمزيد من التفصيل حول البراديجم: أنظر تحليل الجدول رقم (29).

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

(التميط الاجتماعي)، أي تعليم الأدوار المتوقعة -للجنسين- حيث أن المرأة لها "إحساس" أي حنون {وهذا نابع من الشائبة الأنثى/ الأم} وأهم مُنمط في المجتمع هو الأسرة حسب الموظفين. "ويميل الموظفون إلى تبني نظريات التنشئة الاجتماعية الجنوسية، إذ يرون أن الأولاد والبنات يتعلمون الأدوار المتصلة بجنسهم وهوياتهم: ذكوراً وإناثاً، أي بالذكورة والأنوثة الملازمة لها. وتتحكم بهم في هذه الحالة أنماط الجزاء الإيجابية والسلبية"²².

- "الهوية الجنوسية أي أن الأفراد يمارسون الجندر في العمل، حيث... تمارس النساء الأنثوية مثل توكيل المهام لعمال شبان وبالتالي تعزيز هامشيتتهن ويكرين من تعالي التعاون، والأخلاق، والثقة، وتلبية حاجات الموظفين ليتم استثمارها في العمل"²³. وهذه المشاركة أحياناً، تُعزز عدم الاحترام.

- "سهولة" أي غير مُتكلفة {مثال: التكلم معها في أي مكان، بدل الإجراءات الإدارية، كطلب مقابلة... الخ} وهذا راجع لكون تجربة عمل المرأة ليس بشيء قديم ولا زالت المرأة لم تتعلم الفصل التام بين المرأة في البيت والمرأة في العمل.

- "تواصل" أي مُشاركة، "المرأة تشعر بالنجاح عند المشاركة والعمل"²⁴

بعض ما يميز المرأة عن الرجل يذكر الدكتور (بسام جرار) "المرأة تطلب التواصل وتحب العلاقات الشخصية، وهي تميل أكثر إلى الكلام في العواطف، لذا فهي ترى نفسها تحقق نجاحاً عندما تفلح في إقامة علاقات شخصية حميمة. في حين يعتبر الرجل نفسه ناجحاً عندما يفلح في عالم الأشياء، (الصناعات مثلاً)"²⁵.

ثانياً: نسبة 36.36% تعني الإناث المفضلين للعمل تحت سلطة رجل، وهذا فيما رأوه من:

- لأن شخصية الرجل قوية.

- لأنه مُتعقل.

- لأنه مُتزن في قراراته.

(22) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص188.

(23) محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص16.

(24) بسام جرار، الجندر (فلسطين: مركز نون للدراسات القرآنية) [محاضرة مرئية]، 2010/12/09،

<https://www.youtube.com/watch?v=NeBy4cx3R4s>

(25) بسام جرار، النوع الاجتماعي، (فلسطين: مركز نون للدراسات القرآنية) [مقال]، 2010/12/09،

<http://www.islamnoon.com/Motafkat/gender.htm>

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- يهتم للعمل فقط

- متواجد، له حضور.

- وجوده يؤدي للنظام.

تكرار كلمات مثل: قوي، مُتَعَقِل، له حضور... الخ، يوحي بأن لهؤلاء المبحوثات براديجم رجولي قد يكون في شخص مسؤول سابق، زوج، أب، زميل في العمل، مسؤول بالمؤسسة الحالية/ أخرى.

ثالثاً: نسبة **22.72%** من الإناث، تذكر أنه لا فروق بين الجنسين في مركز السلطة، وأن لكل امرئ ما عمل. من له مكانة العلم أو الخبرة هو الأقدر والأفضل، وأن القرار الإداري ومُتطلباته وحيثياته العديدة هي من تُعطيهِ صورته النهائية بغض النظر عن قانونيته ومشاعر العمال.

رابعاً: وباتجاه صوب الذكور نجد الأمر يكاد يكون محسوم لكفة الرجل، وهذا بوجود **16** تكرار من أصل **20** تكرار ترى أن العمل تحت سلطة رجل: أحسن، أفضل، أكثر مردودية، وأقل توتراً. وبالتفصيل نجد **80%**، ترى أن الرجل أقدر من المرأة طبيعياً*، وهذا لقواه العقلية، الخبراتية، الجسدية، والتفسير الأول في نظرنا لهذه المعطيات هو تقسيم العمل {المفروض منه (القانون/ التنشئة الاجتماعية...)} والمرغوب (الثقافة الحديثة/ التغيير في حاجات الجنسين...){ الموجود على أرض الواقع:

"الذكورة والأنوثة هاتان الصفتان الحميمتان قد انفجرتا، أمام النقد الانتربولوجي المعاصر. ألم يُقَل روزاك في كتابه 'ذكورة وأنوثة': يلعب هو دور الذكر وتلعب هي دور الأنثى وهو يلعب دور الذكر لأنها تلعب دور الأنثى... ولو لم يكن يلعب دور الذكر لكان على الأرجح أشد منها أنوثة... إلا في الحالات التي تكون فيها مُسرفاً في لعبة الأنوثة. ولو لم تكن تلعب دور الأنثى لكانت على الأرجح أشد منه ذكورة. إلا في الحالات التي يكون فيها مُسرفاً في لعبة الذكورة. وهكذا يزداد لعبه شدةً، ويزداد لعبها نُعومةً..."²⁶.

خامساً: نجد **15%** ترى نفس ما ذكرناه ثالثاً، أي رؤية الإناث (**22.72%**) للمساواة الجنسية.

* الطبيعي: حدث نقاش حاد بين الفلاسفة حول هذا المفهوم حي المختلفين من حيث الاختصاص، ولتفاصيل أكثر ننوه إلى، مشروع مناظرات الفلاسفة العالميين، وخصوصاً المناظرة الرابعة بين: ميشيل فوكو ونعمومي تشومسكي بعنوان "الطبيعة البشرية والمجتمع المثالي"، جامعة آيند هوفن للتكنولوجيا هولندا.

(26) سليم دولة، مرجع سبق ذكره، ص33.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

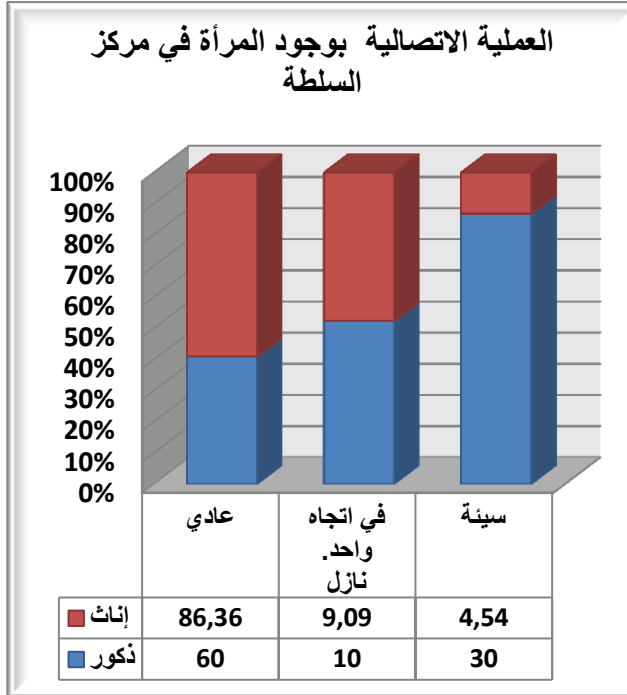
وهو ما يؤيد طموحات المرأة وسعيها لافتتكاك حقوقها جميعاً لذا يذكرون، بأن العمل أو السلطة لا تتأثر بالجنس/ النوع. ونحن دوماً مع المساواة لأنها أمر من الله عز وجل.

سادساً: يتبقى لنا تكرار واحد يغرد خارج السرب تماماً والممثل في نسبة 5%، الذي صرح بأنه يفضل العمل تحت سلطة امرأة لما وجد في هذه المؤسسة من عدالة سلطوية أنثوية، واهتمام بالجانب الإنساني للعامل.

الجدول رقم (20): تبيان طبيعة العملية الاتصالية بوجود المرأة في مركز السلطة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
86.36%	19	60%	12	عادي
09.09%	02	10%	02	في اتجاه واحد (نازل)
04.54%	01	30%	08	سيئة
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (21) طبيعة العملية



الاتصالية بوجود المرأة في مركز السلطة

نلاحظ ما نسبته 86.36%، من الإناث يعتبرون العملية الاتصالية عادية وناجحة مع المسؤولة، أي أن درجة التقبل بينهن عالية وقد يرجع ذلك للصفة المشتركة بينهن وهي طبيعة الجنس، علماً أن هناك من المبحوثات من يفضلن العمل تحت سلطة الرجل لكن العلاقة مع مسؤولتهن كانت عادية، كذلك عبر الذكور بنسبة 60% بنفس الإجابة وهذا يرجع إلى:

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- شخصية المديرية فهي ذات طابع جدّي في العمل وتحتزم مرؤوسيهيها مما يُنحي الخلافات جانباً.
- توضح التحليلات اللاحقة، دعم المسؤولة للعنصر النسوي، وعدم استطاعة العُمال (ذكور/إناث) إلصاق عدم الخبرة بالمسؤولة في جميع التصريحات/ التحليلات.

- وهذا التقبل-عادي- لسلطة {نظرية القبول لبيرنارد شيبستر، Chester Barnard} التفاصيل في تحليل الجدول رقم (36) { المرأة يرجع حسب الدكتور (سليمان مظهر) في مفهوم:

"الانقلاب الجمعي الجوهري: يتمثل في إدبار الرجولة التي تباهى بها الجزائري طويلاً وتأتي الحياة العائلية بطريقة بارزة متوسعة متعمقة. فبعدها عانت النساء من بطش حملتهن وأزواجهن طول مُدة مُعتبرة من التاريخ، أصبح الرجال يُعانون، بدورهم، من بطش نساتهم. وهذا ما يؤدي إلى استهلاك الطاقة البشرية على حساب التجديد الاجتماعي، سَوَاءً أُنغى الرجال أم النساء"²⁷.

وقد عبر 10% من الذكور و9.09% من الإناث على أن العلاقة تسير في اتجاه واحد (نازل) أي من الرئيس للمرؤوس، يرجع هذا حسب رأيهم إلى:

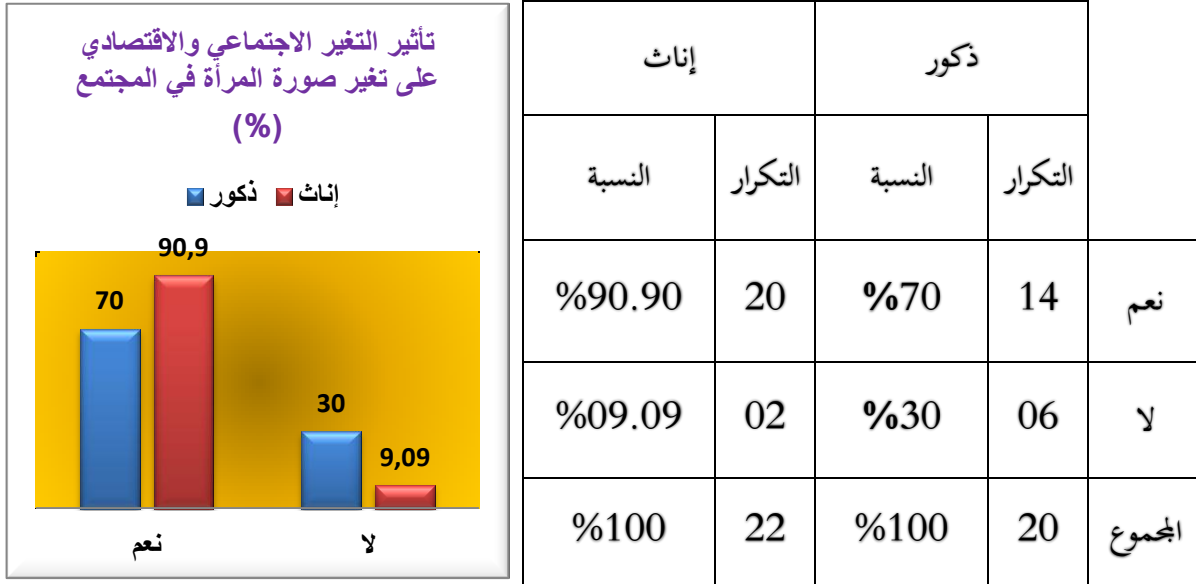
- حدثتهم في العملية الإدارية (حديثي التوظيف).
- استيائهم العام من المديرية. الجدول رقم (22) يؤكد ذلك (الاستياء: 65%، 4.54%).
- مركزية السلطة لدى المسؤولة. الجدول رقم (32) يؤكد ذلك (70%، 50%) المسؤولة لا تشاركنا في اتخاذ القرار.

بينما تشير النسبة الباقية من كلا الجنسين إلى العلاقة السيئة التي تربطهم بالمسؤولة فنسبة الذكور 30% وهي تُقارب الثلث أي ثمانية تكرارات تمثل الموظفين الذين لا يتقبلون المرأة في مراكز السلطة، مما يجعلهم يتحدونها ويستفرونها ولا يمتثلون للأوامر الصادرة عنها، أما بالنسبة للموظفات فقد تمثلت النسبة ذات العلاقة السيئة مع المسؤولة في 4.54% أي تكراراً واحداً والسبب في ذلك يرجع إلى أنهن ذات مناصب عالية في الإدارة، مما يوحي لديهن بالتساوي في المكانة والمنصب، فهن يُردن منها أن لا تأمرهن أبداً، أو توجههن، فهن يدركن ويتقن كل شيء في الإدارة أحسن منها حسب تعبيرهن. وهذا هو لبُ نظرية العنف الرمزي لبوردو حيث فصلنا فيها بإسهاب بالجدول رقم (21):

(27) سليمان مظهر، علم النفس الاجتماعي: نظرية المواجهة النفسية الاجتماعية (الجزائر: منشورات ثالثة، 2010)، ص99.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- يُتقبل من الإناث/ المسؤولة، على أنه أمر عادي/ ذكوري.
- يقبل من الذكور/ المبحوثون على أنه حق طبيعي لهم اتجاه الإناث.
- لا الذكور ولا الإناث يُدرك أنه
- أو أنها يُمارس/ يمارس عليه- يستغل/ يُستغل- الحق هو اللاحق/ اللاحق هو حق، أي التضارب الهائل وعبر التاريخ في المفاهيم والحقوق والواجبات والتعاريف (أنثوي/ ذكوري).
- الجدول رقم (21) تأثير التغيير الاجتماعي والاقتصادي على صورة المرأة في المجتمع.
- الشكل رقم (22) تأثير التغيير الاجتماعي والاقتصادي على صورة المرأة في المجتمع.



عند تحليلنا لمعطيات الجدول رقم (21) نلاحظ أن معظم المبحوثين ذكوراً وإناثاً يعتبرون أن التغيير الاجتماعي والاقتصادي أثر على صورة المرأة في المجتمع (70%، %90.9 على التوالي) وهذا ما تؤكدته مُعطيات المركز الوطني للإحصاء، الرسم رقم (05) يوضح جزء من ذلك.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

التغير الاجتماعي موجود، وتعريفه هو: عدم سكون المعايير التي وضعها الاجتماعي كمعايير الجنوسة، المكانة، التدرج... وهذا راجع لحركية المجتمع الانساني في جميع المجالات، ثقافية، اقتصادية... الخ، عبر التاريخ والجغرافيا²⁸.

فولوج المرأة للعمل أصبح أمراً عادياً، حسب أقوال الباحثين - لكن ما لم يقله الباحثون هو هذا الثبات لمقومات الجنوسة عبر التاريخ - وهو أهم عامل اقتصادي، لكن كل أسرة، أو ضاحية، أو مدينة، أو عرش له منظوره الخاص ل:

- كيفية هذا العمل حيث أن عمل الإناث: في الصحة أو التعليم "أقرب للتقوى" حسب تصنيف البعض من الرجال. هذا من ناحية ، أما للذكور: فإن العمل "بالشركة البترولية هو الخير المطلق".

- شروط هذا العمل: ليل، نهار، مؤسسة عامة، خاصة...

- مستلزمات هذا العمل: نقاب، قميص (نوع من ملابس المتدينين)، بُرقع، حجاب... الخ.

أما أهم تغير اجتماعي حصل لصورة المرأة هو "اكتشاف أنها إنسان كامل الانسانية" حسب قول بعض الإناث، حيث أنها تربعت على رأس الكثير من المجالس الولائية، القضائية... الخ. ويذكر أحد الباحثين أن أهم تغير هو "أن القانون أصبح لا يفرق بين الرجل والمرأة". إلا أنهم أكدوا على أن التغير الاجتماعي والموروثات الاجتماعية في صراع شديد على الأعوان {بتعبير بورديو}.

أما النسب المتبقية (9.09%) للإناث، وما يُقارب ثلاث أضعافها للذكور (30%) فلا ترى

أن للتغير الاجتماعي علاقة كبيرة بتحويلات صورة المرأة في المجتمع، ذلك أن:

أ- حالة الجزائريين/ العرب لم تتغير، بل تحولت من الاستعمار العسكري إلى الاستعمار الثقافي فأين هو هذا التغير؟.

ب- صورة المرأة لا تكون إلا بتواجدها بالمنزل، وغير ذلك هو استيراد من الخارج، أو تفكك من الداخل.

ج- سبب تغير صورة المرأة هو القانون المفروض فرضاً.

د- التغير لا يعنينا فنحن نسكن الضواحي/ خارج مجال التغطية العمرانية.

ه- كانت المرأة تعمل في الحقل. الآن تعمل في المكتب أين التغير؟

28) للمزيد طالع: معين خليل العمر، التغير الاجتماعي (ط1؛ عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004).

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

و- في وقت الاستعمار كان الرجل في الجبل والمرأة في الخيمة، والآن الرجل والمرأة في مكان واحد وهو المكتب.

ز- صورة المرأة تتغير بالتزامنا للعلم والدين، وليس بشيء آخر.

تنظر هذه الفئة من المبحوثون للتغير الاجتماعي بصورة سلبية. وهذا نرجعه ل:

- الانتشار الواسع للمرأة في جميع القطاعات ومساعدة القوانين في ذلك.
- بسبب جلب التغير الاجتماعي العربي للكثير من السلبيات على الإيجابيات.
- الانهيار الأخلاقي (مثل: ظاهرة التبرج السافر، الانفجار الجنسي)، أمام تفشي الظواهر السلبية، والتكاليف على الاستهلاك أدى بهذه الفئة من المبحوثون لأن تُلقَى بلائمة على الانسان، والمرأة بدل التغير الاجتماعي.
- هيمنة العولمة وطغيان المعلوماتية/الحداثة على الروابط الاجتماعية.

الجدول رقم (22) يوضح كيفية تأثير العنصر النسوي في بيئة العمل

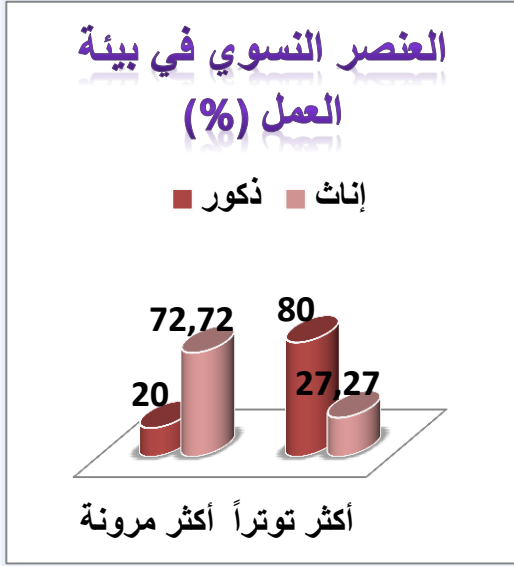
إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
72.72%	16	20%	04	أكثر مرونة
27.27%	06	80%	16	أكثر توتراً
100%	22	100%	20	المجموع

من خلال الجدول والشكل المبينين نلاحظ أن نسبة 80% من الذكور يتوترون من وجود المرأة في بيئة العمل، بتعبير آخر عدم تقبل الشقيق الآخر في بيئة العمل، وحسب ردودهم "ليس من حق المرأة التواجد في هذا المكان" وهذا بغض النظر عن امتلاكها للسلطة أو عدمها تماماً. فالمرأة في رأيهم خلقت للبيت تماماً "جميع مقاييسها هي مقاييس البيت (الدار)"، - في المجتمع المحلي تُطلق كلمة "الدار" على "المرأة"- ونحن نرى أن رأي مبحوثينا من الذكور لا يختلف عن رأي دوركايم في المرأة:

"ويعاني دوركايم من الوقوع في التناقض فيما يخص النساء، بالنظر إلى توجهه السوسولوجي والليبرالي الجديد. فهو يؤمن بأن النساء، غير الرجال، يمثلون جماعة أو طائفة موحدة ومتجانسة، ولذلك اتخذ موقفاً محافظاً بعينه، يرى فيه ضرورة أن تتخصص النساء فحسب في مجال عمل واحد لا غير، وفيما بعد، آمن بأن النساء، غير الرجال، لا اجتماعيات بطبيعتهن،

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (23) تأثير العنصر النسوي في بيئة العمل



ولذلك وافقه الموقف الأبوي المحافظ الذي ينبغي بمقتضاه أن تشتغل النساء الأعمال المنزلية، وأن يبقين في دورهن، خارج المجتمع ظاهرياً، حيث ينتمين وهو يستند إلى سمات الجماعة وبمبدأ الحتمية البيولوجية حال نقاشه لجماعة النساء، باعتبارها مضادة للسمات الفردية والحتمية الاجتماعية التي ينسبها لجماعة الرجال، ولذلك فإن نظريته الثنائية في الطبيعة البشرية، التي تختلف فيها بنى النساء والرجال، إلى بنى نسائية طبيعية (تابعة، أقل إنسانية) وبنى ذكورية اجتماعية (أرفع مكاناً، وأكثر إنسانية) تقوده إلى نظرية ثنائية في العمل البشري، حيث يتم جعل أعمال النساء والرجال أعمالاً متخصصة، بتمييزها إلى التناسل الطبيعي والإنتاج الاجتماعي. وهكذا تكون النسوية خطأً

نظرياً، باعتمادها على افتراض غير دقيق ينهض على المساواة والتشابه الجنسي، كما تعد ضد المجتمع وتدعو إلى

الفرقة سياسياً. وبذلك يؤكد دوركايم - بسهولة أيضاً - على الجنس، بوصفه فئة طبيعية واجتماعية أساسية، كذلك عن النسوية بوصفها وعياً زائفاً²⁹.

كما ويدعم أنصار البنائية الوظيفية هذا الاتجاه فهم يرون أن للمرأة أدواراً تعبيرية (داخل البيت)، وللرجل أدواراً أداتية وهي (خارج المنزل). ولفت انتباهنا ما قاله مبحوث: "عندما تنتهي المرأة من أشغال البيت يمكنها أن تفكر في خارجه":

- يوحي بأن للرجال فكر، يقول باستحالة خروج المرأة من الدائرة المغلقة: رعاية أخ، زوج، أبناء.

- المرأة تفكر في خارج البيت أي أنها تفكر بخسارة ذلك البيت أي:
تفكير المرأة في المجال العام (خارج البيت) = تفكير في اللامعقول (خارج المسموح).

(29) جينيفر م. ليمان، مرجع سبق ذكره، ص54.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أما النسبة المتبقية من المبحوثين الذكور 20% فهم يرون أن وجود العنصر النسوي في التنظيم يجعل جو العمل أكثر مرونة وهذه الفئة تمحورت في الشباب بشكل أساسي (خريجي الجامعات) فبحكم التنافس داخل أروقة الجامعات، وفي طوابير مُسابقات التوظيف تكون لديهم:

- قناعة بما تتذوقه المرأة من مرارة الحرمان من المورد المادي.
 - قناعة بما للمرأة من مستوى فكري يزيد، أو يساوي، ولا ينقص عن الرجل بتاتاً.
- أي أكثر تحراً فكرياً.

أما بالنظر للطرف الثاني أي الإناث فهن اقتربن من حسم أمرهن لصالح المرأة، بنسبة 72.72%، حيث قلن أن بيئة العمل تصبح أكثر "سلاسةً، مرونةً، إنسانيةً بوجود المرأة التي زرع الله فيها من الرحمة الكثير"، وهذا يتناسق مع الطبيعة التي خلق/ ميز الله بها المرأة:

"المرأة تطلب التواصل وتحب العلاقات الشخصية، وهي تميل أكثر إلى الكلام في العواطف، لذا فهي ترى نفسها تحقق نجاحاً عندما تفلح في إقامة علاقات شخصية حميمة. في حين يعتبر الرجل نفسه ناجحاً عندما يفلح في عالم الأشياء، (الصناعات مثلاً)"³⁰.

وشدّد عن هذا الرأي 27.27% من المبحوثات، ارتأين أن المرأة تخلق توتراً في جو العمل.

أي تصطنع المشاكل والتعقيد بما تجلبه معها من المشاكل والعقد للمؤسسة.

- المرأة صانعة الصراع بامتياز، حيث ببعض التصرفات الغير محسوبة جيداً تصنع ذلك.
- تتميز بالغدر والمكر.

كما لاحظنا أن الحقد المتولد من هذه الفئة لبنات جنسهن أكبر مما للرجال المماثلين لهن في الرأي، ونفسر ذلك بشيء من الإسهاب لأن هاته الشريحة من النساء الساخطات على المرأة سوف تتكرر معنا في العديد من الجداول اللاحقة، مُستعينين/ مُستتيرين في ذلك بنظرية (بورديو):

■ وهذا ما يؤكد النسق الثقافي، فالإناث في المجتمع رغم تعرضهن للتحيز الجنسي في العمل، فهن يمارسنه على أنفسهن دون شعور.

■ أما بالنسبة للمنظور المنهجي المستعمل في التحليل السوسيولوجي لبيير بورديو في هذا المقام فهو:

(30) بسام جرار، الجندر (فلسطين: مركز نون للدراسات القرآنية) [مُحاضرة]، 2010/12/09،

<https://www.youtube.com/watch?v=NeBy4cx3R4s>

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

العنف الرمزي: "يفسر بورديو في تأملات باسكالية أن "العنف الرمزي هو هذا القهر الذي لا ينشأ إلا عبر وساطة الانخراط الذي لا يتأخر المسيطر عليه عن منحه للمسيطر، (إذن للسيطرة) حيث لا يتوفر، من أجل التفكير في ذلك، والتفكير في نفسه، أو بتعبير أفضل، لكي يُفكر في علاقته معه، سوى بأدوات مُعرفة لديه، فهي ليست سوى شكلاً مُدمجاً لبُنية علاقة السيطرة، فتظهر من ثمة هذه العلاقة كما لو أنها طبيعية، أو بعبارة أخرى، حينما تكون الأنظمة التي يشتغلها لكي يدرك ويقدر أو ليدرك ويقدر [المسيطرين]، (رفع/ وضع، ذكر/ أنثى، أبيض/ أسود...)".³¹

العنف الرمزي: هو ذلك القهر الذي لا ينشأ إلا عبر وساطة الانخراط {قبول الأنثى بالجبروت/ العلو الذكور}، الذي لا يتأخر المسيطر عليه {الأنثى/الموظفة للبيروقراطية: المجتمع/ الأسرة/ الذكور} عن منحه للمسيطر حيث لا يتوفر {في الواقع الحقيقي لن يُستطاع أخذ هذا الرضوخ}، من أجل التفكير في ذلك {لا تُمنح الأنثى الفرصة للتفكير في هذا الظلم/ الرضوخ}، والتفكير في نفسه {الظالم: الأسرة/ المجتمع/ الذكر/ المنظرين الأوائل للعلوم الاجتماعية (لأنهم كانوا رجال)، يمنح/ يُلقن (الموظفة/ الفتاة)، الأدوات/ الأساليب التي تفكر بها}، فهي ليست سوى شكلاً مُدمجاً {بما يُدمج؟: يُستمدج عن طريق التربية/ الأيديولوجيا/ التنشئة الاجتماعية/ بعض (قوانين/ لُغة التواصل) في الإدارة} لبُنية علاقة {الظالم بالمظلوم: لطيفة/ غير محسوسة/ مخفية، بإتقان/ براعة} السيطرة {اكتساب السلطة}، فتظهر من ثمة هذه العلاقة {ذكر أنثى، موظفة مسؤولة، موظف مسؤولة} كما لو أنها طبيعية {يعتبر العديد من الفلاسفة أنها كانت طبيعية عندما كان الإسلام في أوجه}، حينما تكون الأنظمة {البطرياركية، الجندر، الحركات المُتأسلمة (تربط نفسها بالإسلام)، الحركات النسوية، العصبية، الأسرة، الزواج، التواصل الاجتماعي، العولمة، التربية، التمرکز الاثني، الاعلام، الدولة، المجتمع الدولي، الثقافة... الخ} التي يشتغلها لكي يُدرك {يستورد الحقيقة} ويقدر أو ليدرك ويقدر {الفضل العظيم بإعطائهم الحقيقة للمقهور} المسيطرين {لتتعرف الأنثى على أسيادها/ مصطلحات ومفاهيم السلطة والتسلط}.

(31) ستيفان شوفالبيه، كريستيان شوفيري، مرجع سبق ذكره، ص 219.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المحور الثالث:

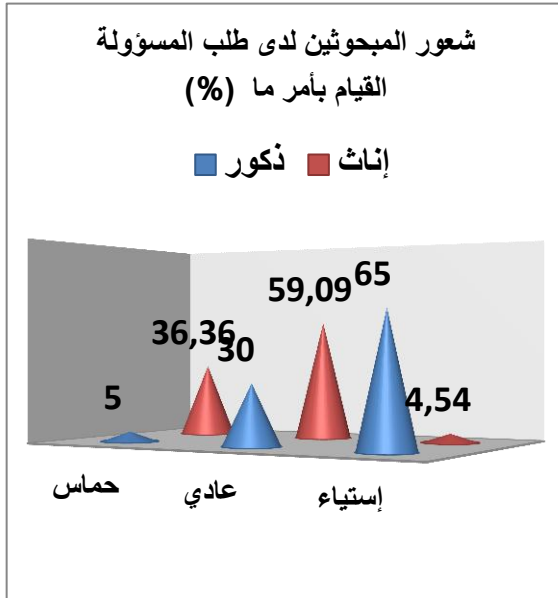
عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة يؤدي إلى عدم الامتثال لأوامرها.

الجدول رقم (23) يوضح شعور المبحوثين لدى طلب المسؤولة القيام بأمر ما.

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%36.36	08	%5	01	حماس
%59.09	13	%30	06	عادي
%04.54	01	%65	13	استياء
%100	22	%100	20	المجموع

الشكل رقم (24) شعور المبحوثين

لدى طلب المسؤولة القيام بأمر ما



نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كبيرة 65% تمثل استياء الذكور من ما وصفوه "بالسلطة الأنثوية"، أي توجيه الأوامر (ممارسة الحق بالسلطة) من أنثى إلى ذكر، وهذا يكسر القاعدة البطرياركية الاجتماعية المتعارف عليها:

"الاجتماعي يصنع الجسد"³² بيير بورديو

يمكن النظر لهذه المعطيات من بُعدين أو نظريتين:

أولاً: أقرب نظرية نرى أنها تكشف لنا غموض هذا الموقف

الذكوري المتحيز، هي نظرية الهايتوس (لبير بورديو)، حيث أن الهايتوس نوع من الأفعال لا تعرضها النظرية العقلانية والتقدير العقلي، الهايتوس بتعبير مُنظره هو: "أن التكييفات المرتبطة بطبقة

(32) ستيفان شوفالييه، كريستيان شوفيري، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

خاصة بواسطة شروط وجود تُنتج الهايتوس، أي أنساق استعدادات دائمة، بحيث يمكن تغيير موضعها لتشتغل كمبادئ مُولدة وكتنظيم للممارسات والتمثيلات التي تستطيع أن تكيف هدفها موضوعياً من دون افتراض مقصد واع للغايات، وتحكم سريع في العمليات الضرورية للوصول إليها، فهي منظّمة ومُطرّدة موضوعياً دون أن تكون قط نتاج الإذعان للقواعد، ولكونها هذا كله، فهي منظّمة جماعياً من دون أن تكون نتاج الفعل المنظم لقائد جوقة موسيقية³³. أي أن الهايتوس الذكري (للموظف الذكر) ينتج أفعالاً {تميز جنسي} في نفس الوقت الذي يكون فيه هو نفسه مُنتجاً من تكييفات تاريخية واجتماعية.

ثانياً: نظرية الهيمنة الذكورية: يسأل بورديو في كتابه المعنون بنفس الاسم (الهيمنة الذكورية) في الصفحة

99: ما هي الرجولة في النهاية إذا لم تكن أنوثة؟

يقول بورديو: "الهايتوس الأنثوي وكل ما في الظروف الاجتماعية لتحيينه

(Actualisation)، يشارك في جعل التجربة الأنثوية للجسد الحد الفاصل للتجربة الكونية للجسد من أجل الآخرين [هذه نقطة التي انتقد فيها بورديو النسوية]، المعرّض باستمرار للموضّعة التي تأتيها نظرة وخطاب الآخرين، فالعلاقة مع الجسد الخصوصي لا تُختصر بصورة عن الجسد، أي في التمثل الذاتي (Looking-glass self أو self-image) المرتبط بدرجة محددة من تقدير الذات (Self-Esteem)، الذي لعون (Agent)، ما من آثاره الاجتماعية (من إغرائه، من فنتته... الخ)، والذي يكون بالأساس انطلاقةً من التمثل الموضوعي للجسد، ورجع الصدى (Feed-Back)، التوصيفي والمعياري الذي يُرجعه الآخرون (الأهل، الأتراب... الخ)... إن هذه الترسيمات التي تضع فيها جماعة ما، بُناها الاجتماعية الجوهرية (مثل كبير/صغير، قوي/ضعيف... الخ)، تتداخل في الأصل بين كل عون وجسده، لأن ردود الفعل أو التمثيلات التي يثيرها جسده عند الآخرين، وإدراكه المخصوص لتلك الردود، هي نفسها مبنية طبق تلك الترسيمات. ورد الفعل الحاصل انطلاقةً من التعارضات كبير/صغير، مُذكر/مُؤنث ككل تلك الاحكام من قبيل "إنها مفرطة الكبر بالنسبة إلى فتاة"، أو... "بالنسبة إلى الولد، فهذا ليس بخطير"، وهي أحكام لها ما يُعادلها في قول مأتور للقبائل [أمازيغ القبائل الكبرى بالجزائر]: "الرجل لا يعيبه شيء أبداً"³⁴.

33) ستيفان شوفالبييه، كريستيان شوفيري، مرجع سبق ذكره، ص 284.

34) بيير بورديو، الرمز والسلطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تليها نسبة كبيرة (59.09%) من الإناث لا تقسم معها الرأي بل تعارضها تماماً، حيث ترى أن الأوامر الصادرة من طرف المديرية: لا تتسبب في أي شعور غير عادي/ لا تسبب الحسرة/ ولا في الاستياء/ ولا تؤدي لتظلم/ القهر/ السخط... الخ، ونرى أنا هذا يرجع ل:

- الانسجام الأنثوي: موظفة/ مسؤولة.
 - المديرية تهم للعنصر النسوي، أنظر الجداول رقم (27، 28، 29، 35...) تثبت ذلك.
 - المديرية تراعي ظروف العمال.
- تليها نسبة (36.36%) من الإناث تؤكد حماسها للعمل مع المسؤولة وتطبيق جميع أوامرها وفسروا ذلك بأنهم لا يعتبرونها مديرة بل قائدة ملهمة لهم والسبب في رأينا يعود لعدم وجود/ لندرة، (قدوة/ امرأة) لهذه الشريحة من النساء، ومن حقهن اتخاذ قُدوات لهن تتميز بأن تجمع بين: امرأة/ إطار سامي
- تليها نسبة (30%)، تُعبر عما قاله الذكور من أن شعورهم لدى طلب المسؤولة القيام بأمر هو: عادي/ روتيني/ لا يتميز بأي اختلاف عن الأمر الذكوري/ لا يشوبه شائبة/ لا يهم شعورنا المهم التطبيق وظروف التطبيق... الخ، ونجد تفسير ذلك، بأن هذا الثلث جاء من الذكور يتميز بالعملياتية (التعامل مع العمل بفاعلية/ جدية/ عقلانية) وهي أهم ما يميز بعض الرجال في الإدارة، حيث أن الرجل شرب تشريباً، هذا المهم بالعمل عن طريق ما تسميه الباحثة: ب السقي الثقافي. ونرى أن أهم مصدر لهذا السقي بعد الأسرة هو مؤسسة الدفاع/ الجيش (الجنديّة/ العسكرية)، في حين أن ما نضعه للإناث مُقابل ذاك السقي للذكوري هو: التحفيز الثقافي للأنثوي. وأهم مؤسسة نرى أنها تُقابل مؤسسة الدفاع/ الجيش بالنسبة للأنثي هي قفص الزواج حيث لم يُعد في بعض الحالات، الزواج ذلك المشروع البريء/ المريح/ الهادف/ الاستراتيجي... الخ، بل أصبح في أحيان يُستعمل من قِبل المجتمع لتدجين/ سجن/ تلطيف/ الانتقام من الجنس اللطيف.

تليها نسبة صغيرة جداً هي (5%) تشكل تكراراً واحداً فقط، لكن وجودها على أرض الواقع في المجتمع خلق بلبلة كبيرة. لماذا؟ لأنه ذكوري، لأنه لا يلتزم "بالقواعد" يقول: "لي حماس لتطبيق كل الأوامر الموكلة لي من المسؤولة بحماس كبير، وهذا قصد التشجيع" وعند طلبنا تبريره لهذه الإجابة:

"من واجب الرجل دينياً/ إسلامياً، دعم المرأة، وأنا على يقين لا يساوره الشكوك في أن وصول هذه المرأة/ الزوجة/ الأخت لهذا المنصب لم يكن بطريق مفروش بالزهور..."

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لقد أثرت إجابته فينا لأنه كان يُجيب بانفعال شديد.

لقد أرجع ذاكرتنا لما قاله العالم (غوستاف لوبون) في كتاب حضارة العرب، عن سوء حال المرأة في جميع الأقطار ماضياً، وحاضراً عدا استثناءً واحداً فقط، وهو حال المرأة بعد حضور الإسلام:

"...وكانت فاطمة تكتب بإتقان نادر، وتنسخ كتباً للخليفة، ويُعجب جميع العلماء برسائلها، وتُملك مجموعة ثمينة من كُتب الفن والعلوم..."

"...وهنا نستطيع أن نكرر، إذن، قولنا: إن الإسلام، الذي رفع المرأة كثيراً، بعيداً من خفضها، ولم نكن أول من دافع عن هذا الرأي، فقد سبقنا إلى مثله كوسان دوبرسغال ثم ... بارثيلمى سنت هيلر".³⁵

ويتبقى لنا تكرار واحد فقط (04.54%) تصرح في هذه المبحوثة باستيائها من كل ما يصدر من المسؤولة لأنها لا تُلبّي المعايير الإدارية المطلوبة في الإطار السامي. وما أثار الدهشة هنا مدى قُرب المسافة بينها وبين المسؤولة، لذا أَلحينا عليها في تبرير ذلك. فصرحت بأن العمل مع مسؤول رجل أحسن لأنها:

- سريع التصرف / الحركة، فعال.
- لا يتردد. وقد أثبت نصف المبحوثون تردد المسؤولة في القرار، أنظر الجدول رقم (34).
- لا يكثر الكلام. الجدول رقم (36) يقول أكثر الإناث أن المسؤولة تتناقش معهم.
- حكيم / عادل، الجدول رقم (22) استياء جُل الذكور.
- مُتوافر / مُتواجد، أعرب عن هذا الطرح عدد ليس بالقليل من المبحوثين.
- لا يستسلم أبداً / غير لين، الجدول الأخير (41) يعبر عن أن نسبة ضخمة تفوق 90% من الإناث وأخرى غير قليلة من الذكور، ترى أن المسؤولة سوف تستسلم وتترك العمل قريباً

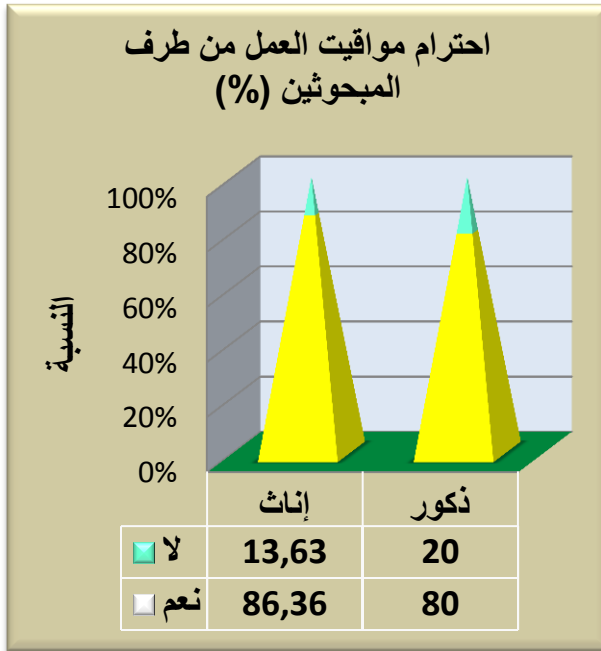
35) غوستاف لوبون، حضارة العرب، تر: عادل زعيتر (مصر: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، 2012)، ص 417-418.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (24) يبين مدى احترام مواقيت العمل من طرف المبحوثين

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
86.36%	19	80%	16	نعم
13.63%	03	20%	04	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (25) مدى احترام مواقيت العمل من طرف المبحوثين



من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن معظم المبحوثين يحترمون مواقيت العمل وخاصة الإناث فقد قدرت نسبتهم بـ 86.36%، والذكور 80% وقد أرجع المبحوثون المبررات إلى صرامة المديرية في هذا الجانب وأنها لا تتسامح مع التأخير وتنفيذ العقوبات اللازمة. كما وقد أشرنا سابقا إلى أن هناك نسبة كبيرة من العاملين في إطار العقود أي مناصبهم ليست دائمة مما يدفعهم لاحترام

القوانين الداخلية للمؤسسة والتي من بينها احترام مواقيت العمل، وذلك لكسب ثقة المسؤولة وضمنا ودها من أجل الحصول على مناصب دائمة بالنسبة للمتعاقدين والترقيات والعلاوات وجميع الامتيازات بالنسبة لذوي المناصب الدائمة. كما وأن العديد من المبحوثين الذكور يرون أنه من الأفضل تفادي أي سبب يوقع المشاكل مع المسؤولة (النساء) على حد تعبيرهم لذلك يحترمون مواقيت العمل، أما بالنسبة لإجابات المبحوثات فقد يرين أن احترام مواقيت العمل وغيرها من القوانين الأخرى، يعد كنوع من الولاء تجاه المسؤولة وذلك لأنها طيبة ومعاملتها لمن جيدة، على حد تعبيرهن. أما بالنسبة للطرف الآخر والذي يقر بأنه لا يحترم مواقيت العمل فقد قدرت نسبتهم بـ 20% بالنسبة للذكور و13.63% بالنسبة

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

للإناث، وهي نسبة ليست عالية إلى أنها مهمة بعض الشيء، فعدم احترام مواقيت العمل يوحي بأن هناك مشاكل أخرى.

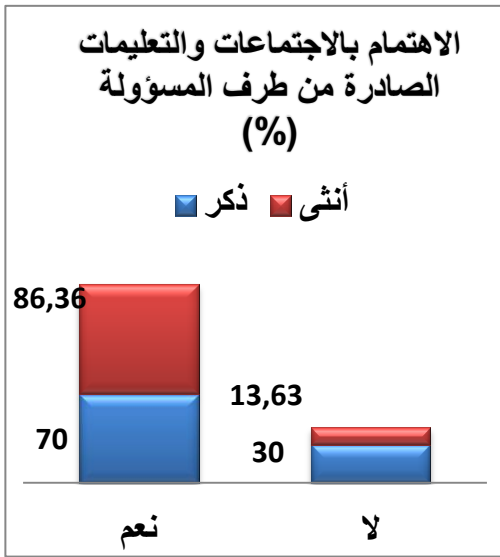
الجدول رقم (25)

يبين مدى الاهتمام بالاجتماعات والتعليمات الصادرة من طرف المسؤولة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
86.36%	19	70%	14	نعم
13.63%	03	30%	06	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (26) الاهتمام بالاجتماعات

والتعليمات الصادرة من طرف المسؤولة (%)



نلاحظ من الجدول والرسم المبينين أعلاه أن معظم أفراد العينة يهتمون بالاجتماعات والإعلانات والتعليمات، وملاحظات المديرية ونرى أن ذلك يرجع ل:

- (التوافق أو التضاد) مع المسؤولة، يحاول كل طرف أن يُبعده عن الأضواء - إخفاء الصراع - لأقصى حد.
- سير العمل في صالح جميع الأطراف، والتعطل يجلب الانتباه من المصالح العليا.

من هذا التصور نستنتج أن السلوك الاستراتيجي يستهدف دائماً أن يحصل على كل ما يعتقد الفاعل أنه يشكل رهان بالنسبة إليه في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بناءً على الموارد التي هي بحوزته وأخذاً بالحسبان العوائق التي تتضمنها هذه الوضعية³⁶. أما بالنسبة للفئة التي لا ترى ذلك أي مجموع

36) محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الغير مهتمين -إناث/ذكور- بالاجتماعات والتعليمات الصادرة من طرف المسؤولة (43.63%) فقد تقاطعت إجابتهن حول:

- روتين لا طائل منه، الاهتمام بشؤوني الخاصة أفضل.
- مسرح لعرض القوى (السلطات) والصلاحيات.
- لو كانت مؤسسة ذات قيمة لما تركوا تسييرها للمرأة.

نظرة تشاؤمية جداً، قد لن نستطيع الإمام بجميع تفاصيلها من ملاحظات محدودة، يقول (كلود دوبار c.Dubar) في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية:

إن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل. أي اعطاء العامل شخصية الأنا وشخصية الانتماء أو الشعور بالانتماء لأن الهوية لا تعني فقط الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الآخر فالميزة الحاسمة التي تبين الانتماء إلى مجموعة حسب (فيليب برنو ph. Bernoux)، هو حصول الفرد أو العامل على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها Le savoir intuitif de groupe هذه المعرفة الحدسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر المشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها³⁷. ومن خلال ما سبق نستنتج أن هاته المؤسسة يعاني بعض من موظفيها إشكالات في الانتماء.

الجدول رقم (26)

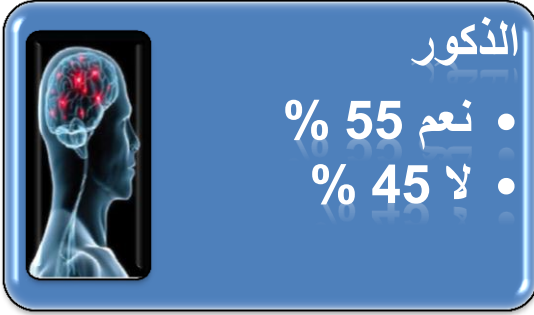
طلب المبحوثين المساعدة من المسؤولة عند الوقوع في إشكال ما

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%81.81	18	%55	11	نعم
%18.18	04	%45	09	لا
%100	22	%100	20	المجموع

37) محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص238-239.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (28) المساعدة من المسؤولة عند الوقوع في إشكال ما



من خلال الجدول والشكل المينين أعلاه نستشف أن أغلبية الباحثين من كلا الجنسين يطلبون المساعدة أو التوجيه من المسؤولة عند وقوعهم في خطب ما وقدرت النسبتين بـ (81.81% للإناث، و55% للذكور) وإن دلّ هذا إنما يدل على أن سلطة المرأة في هذه الحالة حق مشروع لا مفر منه، وأنه مهما ارتفعت نسبة عدم تقبل المسؤولة في مركز السلطة إلا أنه يتم اللجوء إليها لحل بعض المشاكل التي استعصى حلها عن الباحثين من كلا الجنسين، وذلك لأنهم يتجنبون الوقوع في الخطأ خوفاً من المساءلة القانونية أو اللوم من طرف المسؤولة، كذلك عند توجيه المسؤولة لهم، تُلقى نتائج تلك الأفعال على

عاتقها سواء كانت توجيهاتها صحيحة أو خاطئة. لكن يبقى التفاوت النسبي دائما بينهما (الجنسين). فالإناث أكثر لجوءاً للمسؤولة من الذكور، هذا ما أكدته النتائج التي تنفي طلب العون من المسؤولة وكانت (45% للذكور، و18.18% للإناث) وهذا ما يبين سلاسة ويسر الاتصال بينهما، وليس غريبا أن تُقبل المرأة من طرف مثيلاتها. كما أن الإناث لا يجدن صعوبة في طلب المساعدة والاستشارة من مسؤولتهن، فالقصور ليس (عيباً اجتماعياً) بالنسبة لهن، لكن بالنسبة للذكور "لا ينبغي أن يكون لديهم عجز في أي مجال، فهم يعرفون كل شيء ولا يخطئون أبداً، كما وأنهم دائما ما يحسنون صنعا ولا يتميزون بالنقص مثل الإناث"، فالذكر تمنعه رجولته من طلب المساعدة كما يعبر أحد الباحثين بعد ضحكة الاستهزاء: (لم يبق لي سوى أن أطلب المساعدة من امرأة، لماذا؟ ألم أدرس شيء؟ ألم أعلم شيء من عملي؟)، ويعبر آخر (يجب أن تطلب هي مني أن أوجهها وأساعدها في تسيير المؤسسة، وذلك لأنني أملك من الخبرة ما تفتقده هي، كما وأنه كثير عليها كل تلك المسؤوليات، كان الأجدر بما أن تذهب إلى بيتها وترعى شؤونها وشؤون أسرتها وتترك المكان لمن يستحقه)، كل هذه التصريحات تؤكد لنا أنه من المحرمات أن تستشار المرأة في المجتمع (الأسرة، المؤسسة، الدولة...) حتى ولو تملك من المستوى العلمي أو الفكري أو الاجتماعي (المكانة) ما يؤهلها لذلك، كما أن هناك الكثير من الأمثلة

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشعبية التي تؤكد هذه الرؤية كـ (شاوور المرأة ولا تأخذ برأيها)، (المرأة خلقت من ضلع أعوج)، فالرجل يعتقد أن كرامته لا تسمح له بأن ينزل من مستواه إلى المرأة التي هي أدنى منه مستوى في اعتقاده، إلا أن الموروث الثقافي المترسب في عمق مشاعره والذي كان يُلقن له منذ ميلاده، هو ما يمنعه من طلب المساعدة من شقيقته "النساء شقائق الرجال".

الجدول رقم (27) يوضح مستويات الإدارة التي تصلح للمرأة من وجهة نظر الباحثين

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40.90%	09	70%	14	المناصب الوسطى
31.81%	07	5%	01	المناصب العليا
22.72%	05	20%	04	معاً
4.54%	01	5%	01	لا تصلح للإدارة
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (29) يبين مستويات الإدارة التي تصلح

للمرأة من وجهة نظر الباحثين



الجدول رقم (27) يبين أن 70%، من الذكور يرون أن المرأة تصلح للمناصب الوسطى في الإدارة أي المناصب التنفيذية أو الإدارة الوسطى، وهذا حسبهم راجع لـ:

- للمرأة ما يؤهلها لذلك، علمياً، خبرة، ثقافة.
- وهذا كي تتجنب كثرة المهام والمسؤوليات والالتزامات في الإدارة العليا، وهي لا تستطيع، ذلك لوجود كثير من الالتزامات في حياتها.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- كي تتجنب أكبر عدد ممكن من العمال، أي أن احتكاك المشرفة "الرئيسة" بالعمال يولد المشاكل حتماً.
- للمرأة أسلوب خاص سلس، من وهي جيدة في العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة.
- يرون أن المرأة استعمرت المناصب الوسطى في قطاعات التعليم والصحة، وبدأت بل وصلت لأعلى الهرم التربوي {وزيرة التربية والتعليم نورية بن غبريط}، وما هي إلا قضية زمن في باقي الإدارات الأخرى كي تنتشر في المناصب العليا.
- المناصب الوسطى أقرب للمرأة إن كان حتمياً عليها التدرج السلطوي، لكن لن تبتعد كثيراً لأن المناصب العليا تتطلب ثقافة رجولية {البقاء حتى ساعات العشاء في المكتب، الذهاب الى المطار واستقبال ضيوف الإدارة في ساعات الصباح الباكرة أو نحوه، العمل في العطل، العلاقات العامة (المعارف)... الخ}.
- ونرى أن 20% مع تواجد المرأة في جميع مستويات الإدارة، وهذا لأن:
- المرأة تُحسن إدارة الأفراد، وتوزيع المهام. حيث العامل {عندها} هو كيان وعون تعرف أين ممكن الخلل عند عدم قيامه بواجباته حتى لو كان ذلك عن قصد المكر-لأنها مرأة- في المسؤولية.
- المرأة الآن ليست المرأة من قبل، فهي تحضر دورات التنمية البشرية، ومُطلعة على خبرات النساء الأخريات في الإدارة، وهي متصلة بالعالم الرقمي (انترنت، وسائل اعلام،... الخ)، لذا ترى هذه الفئة من الذكور أن الاستهانة بالمرأة هو شيء تجاوزه التاريخ بكثير.
- ما يثير دهشة بعض الباحثين أن المرأة أصبحت تُحَصِّر نفسها للتفوق حتى قبل التوظيف، حيث بدل الاكتفاء بشهادة في الاقتصاد على سبيل المثال، تسعى لنيل شهادة أخرى في الإعلام الألي، وهذا يُعتبر ذكاء أنثوي، من قِبَل البعض، وتقليد للذكوري من البعض الآخر.
- يرى البعض وجود ضغط على المرأة {من طرف: البيئة، الأهل، الأبناء، الزوج...} كي تُحسن من أحوالها وتُجابه التقلبات الاقتصادية.
- ونجد ما نسبته 10% المتبقية كانت وجهات نظرها متناقضة وقسمت بالتساوي على الإجابة لا تصلح للإدارة، وتصلح للمناصب العليا ولفهم هذا التناقض يجب أخذ كل على حِدا، حيث أن المناهضين للمرأة -لا تصلح- يرون:

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- عبثية إقحام المرأة في الإدارة، أي نظرية المؤامرة: المرأة لا تصلح للإدارة، وهي لا تحب العمل خارج البيت، فمن له القدرة على هذا الإقحام هو بدون شك "الغرب الشرير" الذي يكرهنا ونحن لا حول لنا ولا قوة في رد هذا التجبر الغربي. رغم لما لهذا التحليل من بعض التواجد على أرض الواقع، "أما المفكر (عابد الجابري)...يعتقد أن الثقافة العربية هي المستهدفة الأولى من هذه الأيديولوجية الجديدة 'أيديولوجيا العولمة'..."³⁸
- المرأة مُغلقة الأفاق لا تفقه العمل الإداري حتى لو اتقنته مؤقتاً، {وتحضر هنا القبيلية: قبل الزواج، قبل الانجاب، قبل كثرة المسؤوليات...الخ}، ونتوقف قليلاً عند كلمة مُغلقة التي تتكرر مراراً في كتاب (بيير بورديو) الهيمنة الذكورية باعتبارها شيء أنثوي {إغلاق الجسد الأنثوي}، وهذا لإبراز مدى تغلغل ترسيمات الاجتماعي في الطبيعي {تقسيم الفضاء المنزلي كمثال}، البيولوجي {تجنيس الجسد وحركاته باعتبارها سجلات لمبادئ كونية، تقسيم الجنسانية كمثال (كما فصل فيها (ميشيل فوكو) بإسهاب)}، التاريخي {التقويم القبائلي للزمن كمثال}، السياسي {الأنثوي خصوصي، الذكوري عمومي...}، النسق الأسطوري الطقوسي {إنبات الحبوب هو إعادة ولادة الجد في الحفيد...}.
- أما المطبعين مع المرأة 5%، فهم يرون أنها تصلح للمناصب الإدارية العليا، وغيرها من السلطات، والمسؤوليات، فهي برأيهم:
- لا تختلف عن الرجل.
- ذكر مباحث أنه مع المساواة بين الجنسين في الحقوق، وهو يحاول نقل ذلك إلى المنزل بعدما تزوج لكنه صدم حقيقة لصعوبة ذلك، وما زاد الطين بلة ضخامة العمل المنزلي، والتربوي.
- نرى أن أغلب العمال إناث في المؤسسة (وهذا لأن المرأة الآن هي نصف المجتمع أو يزيد) فإن المرأة تحسن معرفة خبايا **المعتقدات والقيم الأنثوية**. ولا شك أنه ينعكس على السير الحسن للمؤسسة، مما يؤدي إلى **استحسان الجنسين**.
- وباتجاهنا صوب الإناث من المبحوثين لم نجد ذلك الانحياز للجنس الذي كنا ننتظره منهن {نسبة كبيرة للإجابة معاً} فأعلى نسبة لم تستطع بلوغ النصف 40.9%، حيث كانت مُتفكئة مع أعلى نسبة لدى الذكور بأن المرأة تصلح للإدارة الوسطى، كما الاتفاق على تعليل ذلك، ومما ذكرناه:

38) عبد العالي دبله، مدخل إلى التحليل السوسولوجي (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011)، ص 179.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- المسؤولة تؤدي واجباتها، المسؤول يؤدي واجباته وأنتهى الأمر، نحن لا نرى أي فرق في سير العمل.
- المبدأ يقول: أن العمل واجب ديني، ثم أخلاقي، يلي ذلك إتقانه كواجب مهني أين سيكون الفرق بين الجنسين؟
- تليها نسبة 31.81%، مع استطاعة المرأة تولى زمام المناصب العليا وهي نسبة كبيرة، كما أنها تزيد على ستة أضعاف ما صرح به الذكور في نفس السؤال {5%}، وكانت تأويلاهن وتفسيرنا كما يلي:
- لا تختلف عن الرجل، نفس الإجابة المطروحة من طرف الرجال-لنفس السؤال-، لكنها لم تعطى الفرصة لكي تنتزع القُداسة أو التذكير {من مُذكر} من هذه المناصب العليا {بلهجة تهكّمية من طرف بعض المبحوثات}.
- لو لم يكن التغيير الاجتماعي بطيء جداً، لكان وصول المرأة لا يحتاج إلى مُباركة القانون {مثال: نظام الكوتا}.
- تذكر أخرى أن المرأة تصلح للمناصب العليا لكن لا تكمن العلة هنا بل في أن وصولها لم يكن الحل، وتضرب مثلاً لذلك: حيث أن وصول المرأة لترأس الوزارات، الأحزاب، دخول البرلمان لم يتبعه كثافة في التدرج النسائي في السلطة.
- "المرأة تصلح لذلك، لكن مُساعدة الرجل هي الغائب الأكبر"، وقد قالت (نازك الملائكة) بمحاضرة أقيمت بجامعة البصرة سنة 1968 ما يلي:

"واني لأومن إيماناً كاملاً بدور الرجل في توجيه المرأة فإذا كانت فتاتنا العربية متخلفة تعيش بغرائزها دون عقلها وتحيا للأزياء لا للحقيقة فإنما الرجل مسؤول عن ذلك كله... والواقع أن الرجل عندنا متخلف كالمرأة وهو مازال يُحبّ الفتاة الضعيفة الذهن المثقلة بالزينة المصطنعة... والمجتمع كله مسؤول... [والحل].. ولن يتغير هذا الوضع بمجرد مُحاضرة تُلقى في جامعة البصرة. وإنما سيتغير إذا سمعت الحكومات العربية ما نقول واتخذت تخطيطاً عاماً له فلسفة أخلاقية دينية وهدفه المحافظة على أصالة الأمة العربية وحفظ كرامة المرأة ورفع الاقتصاد القومي ومن ثم بنتيجة هذا كله ضرب إسرائيل" ³⁹.

39) نازك الملائكة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تليها 22.72% المعبرة من المبحوثات عن رضاهن لتولي المرأة جميع مستويات السلطة بل يجب عليها ذلك، وهي نسبة تكاد تساوي نسبة الرجال للإجابة نفسها 20%، وكان قُرب التعليل ينافس قُرب النسب من بعضها، مع انخيازهن لتعليلات النساء اللاتي رأين أنها تصلح للمناصب العليا، قد يرجع السبب في ذلك الى حُب مُنافسة الرجل في هذا التواجد التاريخي في هذه المناصب التي أصبح يحسن استراتيجياتها، أو إغواء هاته المناصب بما تمنحه من امتيازات، لكن في جميع الحالات ما هو مؤكد هو التالي:

- المرأة تسعى لأفضل النتائج وبما أن "الإدارة مهارة تطبيق المدير للنظريات والقواعد الإدارية، والخبرة والمعرفة في تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة..."⁴⁰، فإن المرأة لا تشد عن تطبيق هذا التعريف.
- إن الرغبة في تولي المرأة للسلطة نابع من حُب "ترقية أوضاع المرأة"، وقد شاركت بفاعلية في تطور الحضارة الإسلامية قبل انحطاطها، إلا دليل يبين أنه ما من مانع في الإسلام يحول دون تحقيق المرأة لطموحاتها في حياة متفتحة واعتلاء المسؤوليات وسط مجموعتها الاجتماعية. إن تمهيش المرأة، التي طالما انتقدتها فئة معينة من النخبة المثقفة الاستعمارية، مصدره عدم احترام التعاليم الدينية، وقد نتج عن هذا التصرف تباين بين الممارسة الاجتماعية والإيديولوجية الإسلامية... إن التقرير التاريخي الذي أعدته (دبش **Debéche**) بشأن المكانة المرموقة التي تحتلها المرأة المسلمة... حيث أنه يؤيد طرح (تيلون **Tillon**) بخصوص مكانة المرأة في النصوص القرآنية... ففي العصرين العباسي والأموي خصوصاً بلغت المرأة منصب مستشار الخليفة، والمعلم والمستشار القانوني، وكلها مناصب وامتيازات لم يمنحها إياها حسب علمي أي من بلدان أوروبا إلى يومنا هذا فهي كل من أسماء بنت أبي بكر، وعلياء بنت المهدي، أخت هارون الرشيد، وزبيدة زوجة الخليفة وكثيرات من مثيلاتهن جئن ليوسعن مجال النشاط السياسي والاجتماعي للمرأة"⁴¹.

ويتبقى لدينا من بيانات الجدول (26) أقل نسبة به وهي 04.54% للمبحوثات الراضات تماماً منح المرأة السلطة أو المسؤولية بشكل عام، وهي نسبة صغيرة تمثل تكراراً واحداً فقط. وهذا في رأينا راجع لتشرب المرأة لأدوارها الاجتماعية وسيطرة الاجتماعي على العقلي، "ولما كانت الجماعة على الدوام

(40) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(41) سكيينة مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مُحلقة في حدود اللاشعور تتأثر بسهولة من جميع المؤثرات وذات احساس قوي كإحساس الأشخاص الذين لا تمكنهم الاستعانة بالعقل ومجردة من ملكة النقد والتمييز كان من شأنها أن تكون، فليذكر ذلك القراء ليفقهوا السر في سرعة انتشار الأفاصيص التي تخرج عن حد المعقول⁴².

الجدول رقم (28)

إمكانية الصعوبة في تنفيذ الأوامر والتعليمات من عدمها الموكلة للمبحوثين

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%09.09	02	%30	06	نعم
%90.90	20	%70	14	لا
%100	22	%100	20	المجموع

الشكل رقم (30) امكانية الصعوبة في تنفيذ الأوامر والتعليمات



من الشكل نستنتج بسهولة وجود إجماع بين الجنسين على عدم وجود صعوبة في تنفيذ الأوامر والتعليمات أي عدم وجود صراع بين الموظفين والمديرة، وإن كان، فإن ضرب تعليماتها عرض الحائط ليس من مجالاته، وهذا لأن العمل شيء، والآراء الشخصية شيء آخر كما قال البعض. عدم تنفيذها يعطي للمسؤولة فرصة لتطبيق القانون، وقد لاحظنا فيما سبق. أنظر الجدولين السابقين رقم (24 و 23) نرى أن أغلب المبحوثين يهتمون بالاجتماعات والإعلانات والتعليمات ومعظم المبحوثون

42) غوستاف لوبون، روح الاجتماع، تر: أحمد فتحي زغلول باشا، تقديم: محمد السويدي (الجزائر: موفم للنشر، 2007)، ص42.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يحترمون مواقيت العمل كما نرى في الجدول القادم رقم (39) أن المسؤولة تلجأ الى الحلول القانونية مرات ليست بالقليلة. سوسيولوجياً يعني هذا أن الفاعل- العُمال- في المؤسسة المدروسة على علم مُسبق، مُحكم، برهاناتهم في النظام القائم، وهم لا ينوون التحلي عن السلطة التي يناضلون لانزاعها نزعاً وهذا يقودنا لتوضيح:

الفرق بين السلطة الرسمية والسلطة الفعلية:

"كون الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل، يتمتعون بدرجة من الاستقلالية عن النظام الرسمي في المنظمة، يتمتعون كذلك بدرجة من السلطة سواء في علاقاتهم ببعضهم البعض أو بعلاقاتهم بالمنظمة، الشيء الذي يحدد استراتيجياتهم في جميع العلاقات التي يقيمونها بالمنظمة أو ببعضهم البعض... يستمدونها من وضعيتهم المهنية، التنظيمية الواقعية والفعلية، أي أن هذه السلطة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية التي يقرها الهيكل التنظيمي أو العلاقات الرسمية... بل... تتشكل بفعل الممارسة اليومية والتفاعل الدائم بين ثلاثة عوامل:

1 التنظيم الرسمي {البنية التنظيمية}.

2 خصائص التنظيم الرسمي.

3 عوائق التنظيم الرسمي {وهي العوائق التي يجابهها الفاعلين خلال عملهم من أجل إنجاز

أهداف المنظمة}.⁴³.

دعونا لا ننسى في هذا المقام أن أغلب المبحوثين:

■ ذو مستوى جامعي، أي فهم أحسن للنظام {الجدول رقم 05}.

■ الكثير منهم يعمل بعقود مؤقتة أي طموحات أكبر {رهانات أكبر}.

وهذا ما سماه (ميشيل كروزيه) منطقة اللعب، حيث يستغلها الفاعل في تحقيق أهدافه الشخصية، بعيداً عن التنظيم، "التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، وأياً كان الوصف الذي يُقدم لهذه الأنماط... فإن أهم ما يميزها أنها تلقائية، أولية، ومباشرة، وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي اشباعها..."⁴⁴.

وجد البقية (30% و 9.09%) أن الأوامر والتعليمات يصعب تنفيذها لأسباب مختلفة منها:

(43) محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(44) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج (ط3؛ الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006)، ص 465.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

❖ الذكور (30%) يرون هذه الصعوبة بمقدار أكثر من ثلاثة أضعاف الإناث، وهذا لما يسببه "الأمر الأنثوي" من "ألم وحسرة في الشعور الرجولي" وإن لم يستطع الرجال أن يُظهروا ذلك لنا بشكل مُباشر في المقابلات معهم، فهم يخافون من **المكنون الأنثوي**: "لماذا أمرتني أنا بالذات، لماذا الآن، لما في هذا المكان (أو الاختصاص..)" "ربما المديرية تُضمر لي الشر... الخ"، وكان لسان حال الذكور يذكر ما يذكره الشدياق:

"ويسخر الشدياق* من علاقة الرجل بالمرأة فيقول بلسان حاله: حرّجت على زوجتي بأن تُطلعني على جميع ما يخطر ببالها ويخالج صدرها من الأفكار والهواجس. وبما تحلمه أيضاً في الليل من الأحلام... وقلت لها إن لم تخبريني باليقين أدريت بك أبانا القسيس فيكفرك ويحظر عليك ثم يستخرج منك كل ما تكتمين"⁴⁵.

ونحن نرى أن مربط الفرس يكمن في هذه النقطة ويجب استجلاب تقاطعاتها الإستمولوجية كي تُحيط فكرياً بها:

وهذا **العملو الذكوري** على الأنثوي يندرج تحت:

● يقول إيمانويل كانط: "إننا مثقفون جداً في ميدان الفن والعلم. إننا متحضرون جداً إلى حد الإرهاق بالنسبة للمجاملات والآداب الاجتماعية من كل نوع. لكن أن نعتبر أنفسنا متخلّقون، فينبغي الكثير للبرهنة عليه"⁴⁶، "ينظر التقليد الكنطي الجديد (هومبالت **Humboldt**، الفيلسوف كاسيرر، **Ernst Cassirer** - مُفكك الثقافة-، ساير **Edward. S**)، إلى مختلف العوالم الرمزية (سوف نشرحها لاحقاً)، من أسطورة ولغة وفن وعلم، كأدوات للمعرفة لبناء عالم الموضوعات وتركيبها، أي كأشكال رمزية مُعترف بها كما يقول ماركس"⁴⁷. **والأمر من المرأة {أسفل} إلى الرجل {أعلى}** يكسر أحد قواعد الفكر العربي {الأكثر انتشاراً}، وهي: **البطرياركية*** (الأبوية)، أبوية الذكر على الأنثى.

* أحمد فارس الشدياق (1804-1887): كان متضارب الانتماءات من (التيار التقدمي، النقدي، ليبرالي، الثوري)، حتى عند وفاته لم يعرف رجال الدين المسيحيون والمسلمون من يصلي عليه، لكن الأكيد هو انجازه للفقراء، نادى بجميع مفاهيم العدالة الاجتماعية والاشتراكية، له أكثر من 50 مؤلفاً، أهمها الساق على الساق 1855، منعت أعماله وحورت لأنها تطرقت للمحرمات الثلاثة: الدين، الثورة الاجتماعية، المرأة والجنس.

(45) حلیم بركات، مرجع سبق ذكره، ص 840.

(46) محمد شوقي الزين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(47) بيير بورديو، الرمز والسلطة، ص 48.

* نظام سلطة الأب **Patriarchie**: أستعمله أغلب مفكري الحركة النسوية للإشارة إلى أسلوب تنظيم المجتمعات من خلال هيمنة الذكور على النساء وقهرهم لهم. وعلى ذلك تشير البطرياركية إلى الطرق المتبعة في التوزيع غير العادل لمصادر الثروة المادية والرمزية (الدخل المادي، الثروة، القوة) بين الجنسين، وهذا بالنظم الاجتماعية المختلفة كالأُسرة، الثقافة، اللغة.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

● يبرزه أو يدخل في إطار الأعمال الأثنوجرافية (الملاحظة، الرصد الدقيق المستمر) لبيير بورديو حول القبيلة في الجزائر وتأخذ النظرية التي تمثنا الآن وهي نظرية "المنظومة الرمزية أو الرمزية **Symbolisme**": وهي {الفن، الدين، اللغة} حيث هي بُنيات تُعطي للعالم بُنيته، دعنا نتبعها واحدة تلو الأخرى:

أ- **الدين**: يقول (حيدر إبراهيم علي): "عرفت ساحة الدعوة والإفتاء وانتشار ظاهرة الأطباء الشيوخ أو ما أسمته روز اليوسف ظاهرة "الطبيب الدرويش" والذين يقدمون تفسيرات ومعلومات غير علمية خاصة في القضايا المثيرة للجدل"⁴⁸، وهذا يعطينا فكرة عما سنقول، الفتوى وخاصة في شؤون المرأة أصبحت سلعة رائجة.

"من الواضح... أن جسد المرأة ودلالات الإغواء والغواية، يمثل هاجساً رئيساً في الواقع والعقل العربيين، ولذلك لم يكن مصادفة أن يبرز موضوع الحجاب إلى صدارة موضوعات الفتوى. فهناك قوى اجتماعية محافظة تخشى نتائج تحرر المرأة على المجتمع المسلم، وبالتالي تستعين بالدين لوقف التغيير.. [مما] يساعد على تقييد المرأة وإبقائها خارج التاريخ"⁴⁹. للأسف الشديد يستعمل الدين ضد المرأة والرجل في الحياة الاجتماعية العربية.

ب- **اللغة**: (هومبولت): "والعلاقة بالآخر دليلها 'التواصل' أي اللغة... هي حاملة لرؤية حول العالم"⁵⁰. سواء كانت إيجابية نحو المرأة/الرجل، أو سلبية نحو أحد الجنسين.

وهذا يأخذنا للتطرق لمجالين هما: **السيميوطيقا** (علم العلامات) المطورة من قبل عالم اللغة (فردينان دي سوسير، **Ferdinand de Saussure**): "...إذا استخدمنا مثلاً شائعاً، أن كلمة رجل في اللغة الإنجليزية يعني 'ليس حيوان'، و'ليس امرأة'، و'ليس غلام'... 'ليس سريع التأثير'، 'ليس عاطفياً'، وعلى هذا يتوقف معنى كلمة رجل على الفهم الخاص للذكورة الشائعة في ثقافة الناطقين باللغة"⁵¹.

إن الأبنية السيميوطيقية تفعل فعلها، ففي الثقافة الغربية يربطون اللون الأبيض عادةً، بالمشاعر الإيجابية لذا لون ثوب الزفاف أبيض. وفي الثقافة المحلية، نرى أن **الموظفة** التي تكثر من لبس اللون الأحمر، تكثر الأقاويل بين بعض الرجال على أنها "تتمنى الزواج".

48) حيدر إبراهيم علي، سوسولوجيا الفتوى: المرأة والفنون نموذجاً (الجزائر: دار القصة للنشر، 2014)، ص 233.

49) حيدر إبراهيم علي، مرجع سبق ذكره، ص 414.

50) المرجع نفسه، ص 393.

51) أندرو إدجار، بيتر سيدجويك، مرجع سبق ذكره، ص 363.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

والإثنوميثودولوجيا Ethnométhodologie:

"أحد مداخل علم الاجتماع التي ظهرت كثمرة لفترة انهيار الاجتماع التقليدي (الأصولي) في أواسط ستينات القرن العشرين... [وقد صكها] عالم الاجتماع الأمريكي هارولد جار فينكل... كلمة إثنو تدل... على نوع من المعرفة البديهية أو الإدراك العام والمتاحة لعضو الجماعة عن مجتمعه... فإذا كانت.. تدور حول النباتات المحلية [مثلاً]، فإنها سوف تتعلق... بمعرفته وفهمه بالطرق الملائمة للتعامل مع كافة شؤون النبات.."⁵².

وهذا ما يعطي معاني بعيدة للكلمات. مثال: "إنها أنثى فقط.."، و"إذا أعدت هذه الطريقة في الكلام النسوي لن أعيد الذهاب معك..."، أي نحن (فئة) الرجال أسمى درجة.

- **الفن:** يضم الفن عدد كبير من المجالات، وللايجاز قد الإمكان، نأخذ الصور المرسومة عن المرأة في الشرق كما رسمها الفن الاستشراقي في القرن التاسع عشر، على أنها "حريم"، وأحسن من فصل في تفكيك مفهوم الحريم هي ابنة الرباط التي رحلت عنا منذ أيام قليلة، عالمة الاجتماع المغربية (فاطمة المرينسي 1940-2015)، أهم كتبها: ما وراء الحجاب، وشهرزاد ترحل إلى الغرب، ونساء على أجنحة الحلم، وسلطانات منسيات وغيرها.

وإن جمعنا الخيوط الثلاثة لهذه المنظومة في إنسان شكلت **هبيتوسه** {الهايتوس}، الذي يمثل نقطة الصلة بين الأبعاد النفسية والاجتماعية وشبكة التواصل بين الأشكال اللغوية والفيزيائية والثقافية والرمزية، وهي من أعمدة مناهج التحليل البوردوي (بورديو).

هذا الشعور من **الحسرة من الأنتوي** يجد له العديد من المفكرين بين السخرية، التحليل، النظريات...، والبعض يركز على أنه خلل في عملية الاتصال، والجدول رقم 19 يوضح أن نسبة (4.54% + 30%) ترى ذلك.

(52) جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، تر: محمد الجوهري وآخرون، مج 1 (ط2؛ مصر: المجلس الأعلى لثقافة، 2008)، ص78. طالع أيضاً: شارلوت سيمور سميث، مرجع سبق ذكره، ص70.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (29) يبين مدى الدافعية لتنفيذ أوامر المسؤولة

إناث		ذكور			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%90.90	20	%55	11	نعم	برغبة
%09.09	02	%35	7	مضطراً	
%00	00	%10	02	لا	
%100	22	%100	20	المجموع	

الشكل رقم (31) الدافعية لتنفيذ أوامر المسؤولة



من خلال الجدول المبين أعلاه يمكننا أن نقرأ ما نسبته 90.9% من المبحوثات يؤكدن أنهن ينفذن أوامر المسؤولة وبرغبة، هذا ما يفسر أن الإناث أكثر التزاماً بتنفيذ الأوامر الموكلة إليهن من الذكور، وهذا الاتجاه تؤكدته نسبة 00% وهو مؤشر نفي الإناث لعدم تنفيذهن الأوامر المتلقات.

وهذا ما نعتبره كرد فعل تجاه النسق الثقافي الذكوري المتحذر بالمجتمع، وتمظهرت أشكاله (رد الفعل):

- تنفيذ كل الأوامر والتعليمات الصادرة عن المسؤولة.
- تشكيل تكتل نوعي منسجم ثقافياً يشترك في هدف مهم وهو كسر الصورة النمطية للأنثى. حيث تقول إحداهن: "المتفق عليه أن تجمعاتنا لا طائل منها، فنحن نثرارات، ولنا العديد من مجالات الصراع (في جميع الاتجاهات)... وهذا ما يدفعنا لبذل الجهد لقلب المعادلة".
- نرى أن النساء يحاولن إخفاء الصراع إن وجد للظهور بمظهر الالتزام الإداري. بقيت نسبة 9.09% من الإناث والتي تعادل تكرارين، وهما مسؤولتان لا ترغبان في العمل تحت سلطة امرأة، إن السلطة مجال رجولي، ما دفع بهما لممارسة العنف الرمزي ضد بنات جنسهن، لا

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

شعورياً، وتمثل هذا العنف في عدم تقبلها كمسؤولة من جهة، وعدم الرغبة في الاكتراث لما يصدر عنها من أوامر وتعليمات. وهذا كى يظهر لها أن وجودها مزعج.

في الجهة المقابلة نجد نسبة 55% من الذكور غير منزعج من العمل تحت أوامر ووصاية المديرية، وحسب تصريح البعض: "نحن عمليون، جئنا للعمل لا لتكوين صداقات..". ويقولون أن تنفيذ الأوامر لا يؤثر سلباً ولا إيجاباً عليهم. ويصرح البعض أننا عمال مؤقتون لا شأن لنا بالتجاوزات الداخلية.

يقول 35% أن تنفيذ الأوامر اضطرارياً سببه:

- عدم خبرة المسؤولة.
 - لا تتميز بالتخطيط بعيد المدى.
 - لا تحتسب نتائج القرارات.
- يقول أحدهم: "نحن ننفذ ما يمكن من الأوامر وهي من تتحمل تبعات ذلك".

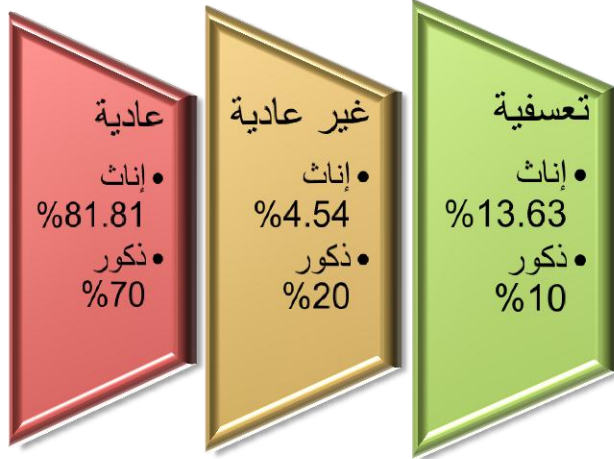
وتقول نسبة 10% أنها لا تنفذ الأوامر إطلاقاً، ونلاحظ شيء من المغالطة في هذا، وهذان التكراران لا يريان الخير في عمل المرأة إطلاقاً، فهو "شر مُطلق".

الجدول رقم (30) طريقة توجيه الأوامر من طرف المسؤولة للموظفين والموظفات

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81.81%	18	70%	14	عادية
4.54%	01	20%	04	غير عادية
13.63%	03	10%	02	تعسفية
100%	22	100%	20	المجموع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (32) الأوامر من طرف المسؤولة للموظفين والموظفات.



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين (ذكورا وإناثا) يقرون بأن طريقة توجيه الأوامر من قبل المسؤولة تتم بشكل عادي لا يحمل أي تأويلات أو نوايا أخرى، وهذا يكسر أحد أهم قواعد المهيمن، بأن المهيمن عليه (الأنثوي) لا يستطيع تسيير الجماعة لوحده وهذا يرجعنا للقول بأن:

— الرجال والنساء أنصفوا المسؤولة في هاته الإجابة. وأظهروا الحق حقاً.

— الرجل والمرأة لا يقل الواحد منهم عن الآخر في تعريف "الضحية"، ضحية الموروثات المقيدة للحرية العقلية والفكرية. عكس ما تروج له بعض الحركات النسوية من أن المرأة هي الضحية أولاً وأخيراً. وهذا لا يتنافى مع أنها المستهدف الأكبر.

أصحاب الرأي "غير عادية" ذكوراً/ إناثاً احتاروا في أمرهم بين:

● **مُعجب** بهذا الأسلوب الإداري الأنثوي الجديد، العجيب، الغريب. وخاصة الذكور (20%)، ليست بنسبة قليلة) فمن الذكور من لا يعرف المرأة بشكل كُلي تقريباً، حيث إما عاش في أسرة ممتدة تقوم بعملية "العزل، السلخ" أي ابعاد الذكور عن الإناث لأكثر مسافة ممكنة كي يتم بذلك العزل الفكري بين ما يُشرب لكل من الطرفين. وفي بعض الحالات يعيش الذكر في بيئة تخلو من الإناث (أخوات، خالات، يمنع الاحتكاك بالأجنبيات... الخ) فعلاً.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

● إن البراديجم* Paradigme، المنسق، الصيغة، النموذج النظري) المشرب من قبل الاجتماعي له تأثير لا يمكن للعقل تصور ما يمكن أن يفعله ونضرب لذلك مثالا من الواقع المؤلم القريب من الباحثة:

"يدخل زوجي، مُستشيطاً غضباً السادسة صباحاً قادماً من المسجد القريب، في العديد من المرات، وعند سؤاله يرد بنفس الإجابة المؤلمة جداً، رأيت رجلاً يُخرج فتاة صغيرة من المسجد في عز البرد، حيث كانت الفتاة تحمل لوح قرآني (صبورة خشبية لحفظ القرآن الكريم)، اغتنمت فرصة صلاة المصلين (ومنهم مُعلمها القرآن) كي تنعم ببعض الدفأ" لكن الخوف من ما ستسببه هذه الفتاة الصغيرة من ما لا يمكن شرحه أو تفسيره عقلياً، ولا علمياً أدى إلى ذلك من بعض الرجال (ونقول بعض "القليل جداً" من الرجال). ونجد أن 13.63%، و 10% ترى التعسفية الكبيرة من طرف المسؤولة في تسيير العُمال، ويمثلون 05 تكرارات إناث/ذكور تكاد تكون أفكارهم المقدمة واحدة حول المرأة والرجل في السلطة، حيث صرحوا لنا بوضوح تام أن:

- * الرجال: المرأة لا تصلح للسلطة تماماً والرجل مُهيأ منذ الولادة لتولي المسؤولية.
- * النساء: المرأة في الإدارة هي عاهة مُستديمة. وقد اقتربن مما وجدناه في الجدول (25) من عدم طلب المساعدة من المسؤولة عند الوقوع في إشكال ما، 18.18%.

* البراديجم: يسميه كمال أبو دياب المنسق، هو المنبع الأساسي للتصورات والمفاهيم أنظر: حليم بركات: المجتمع العربي في القرن العشرين، ص 627. هو مصطلح من مصطلحات فلسفة العلوم، للمزيد طالع: أندرو إدجار وبيتر سيدجويك، مرجع سبق ذكره، ص 695.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المحور الرابع:

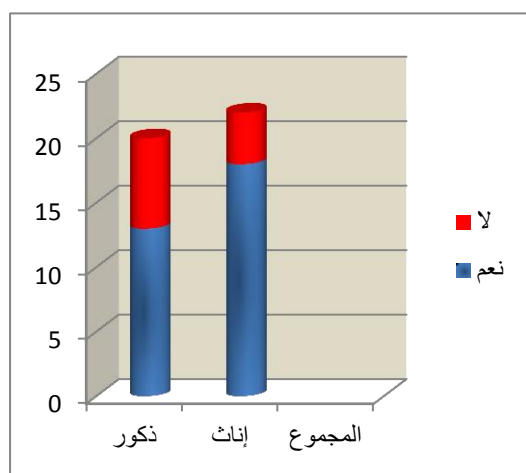
يؤدي تجاهل المسؤولة من طرف مرؤوسيه إلى خلق عراقيل في التنظيم.

الجدول رقم (31) تبيان قدرة المسؤولة على الإبداع الإداري

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%81.81	18	%65	13	نعم
%18.18	04	%35	07	لا
%100	22	%100	20	المجموع

الشكل رقم (33) قدرة

المسؤولة على الإبداع الإداري



عند قراءتنا للمعطيات الإحصائية نلاحظ وبوضوح أن معظم المبحوثين من كلا الجنسين يرون أن المسؤولة قادرة على الإبداع الإداري وقد كان مجموع نسبهم (65% للذكور، و81.81% للإناث) وذلك راجع حسب تعبيرهم إلى:

أ- المؤهلات العلمية التي تمتلكها المسؤولة.

ب- الخبرة الطويلة المدى في ميدان العمل وبصفة خاصة الإداري.

ج- أن المرأة تتميز بالدهاء، ويمكنها أن تستغل هذه الميزة إيجابياً أو سلبياً.

د- المرأة أكثر جدية في التعامل مع المشاكل والعوائق التي تعترضها أثناء تأديتها لمهامها في ميدان العمل.

هـ- كما أن المرأة تتحلى بالصبر أثناء اتخاذ القرارات والدافعية لخلق الجديد وكسر الروتين.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

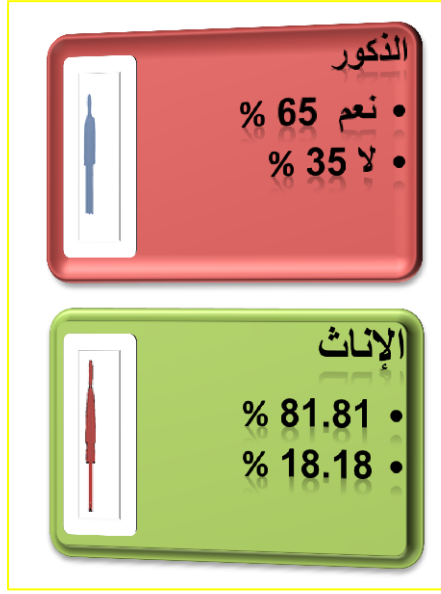
ويمكن تفسير إجابات المبحوثين بالنظرة التفاضلية من طرف المسؤولة تجاه مرؤوسيهها، وذلك باقتراح أفكار وأساليب جديدة لم يسبق وأن استعملتها، من أجل تحسين ورفع مستوى المؤسسة، وتكيفها مع المواقف الجديدة، والتبادل المشترك للأفكار والخبرات (الاتصال).

إلا أن الجهة المقابلة من المبحوثين يرون عكس ذلك، أي عدم قدرة المسؤولة على الابداع الإداري وقدرت نسبتهم بـ (35% بالنسبة للذكور، و18.18% بالنسبة للإناث)، وقد برروا إجاباتهم بأن المرأة لا يمكنها خلق الجديد أو كسر الروتين وذلك لكثرة التزاماتها وتشعب أدوارها مما يخلق لها صراعا داخليا يعيقها على الابتكار أو التفكير الجدي الذي من شأنه أن يغير من فلسفة المؤسسة أو تصحيح مساراتها، كما وترجع معظم الإناث عدم الابداع إلى أسباب ثقافية بالدرجة الأولى، "فالمرأة لا تُترك وشأنها لممارسة مهامها، الكل يتدخل والكل ينتقد والكل يعارض خاصة الذكور فهم لا يتحملون تفوقها ولا يمكنهم أبدا أن يعترفوا بمهاراتها أو يثمنوا خبراتها، فكل ما يصدر عنها أنثوي وليس له أي تأثير إيجابي على المؤسسة، بل بالعكس إذا واصلت هذه المسؤولة في تطبيق أفكارها المتهورة ستندهور أوضاع المؤسسة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية". وهناك من رجح الأسباب إلى أخرى خارج الحيز الجغرافي للمؤسسة، ويعبرون: "المرأة لا يمكنها احراز أي تقدم أو نجاح فالجميع يمارس ضغطه عليها، فنجد المرأة تصارع من أجل المحافظة على مصدر رزقها وتحاول اقناع عائلتها بأنها لا تثير المشاكل من أي نوع فهي ملتزمة بعمله وكفى، ونجدها من جهة أخرى تحافظ على هدوئها حتى تتمكن من إتمام دورها التربوي والزواجي على أكمل وجه، فإذا كانت تجابه أفراد الإدارة أو العاملين معها بكثرة، فقد يؤثر ذلك على قواها ويجعلها دائمة الإرهاق والتعب داخل محيطها الأسري. كما لا ننسى أنه من وظائف المرأة الأساسية الحمل والانجاب والارضاع مما قد يؤدي إلى تراجع مستوياتها الأدائية ومن ثم الإبداعية.

الجدول رقم (32): تبيان مدى قدرة المرأة على تحمل أعباء مركزها الإداري

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81.81%	18	65%	13	نعم
18.18%	04	35%	07	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم (34) مدى

قدرة المرأة على تحمل أعباء مركزها الإداري

يبين لنا الجدول المبين أعلاه إجابات الباحثين حول السؤال الذي يدور حول إمكانية المرأة تحمل أعباء مركزها، حيث صرحوا وبأغلبية بأن لها القدرة على ذلك وكانت نسبتهم (81.81% للإناث، و65% للذكور)، يعني هذا أن المسؤولة (خصوصاً والمرأة عموماً) تمتلك من المعرفة والخبرة ما يؤهلها لشغل منصبها الحالي، وهذه الاحصائيات

التي أمامنا هي طعنة في الأنا الذكوري الذي يرى أن التفوق في الأعمال {مهما كانت} هو شيء رجولي بجميع المقاسات، وأمامنا ما يزيد هذا الإثبات:

" لقد أصيب التشريط الثقافي الذي أملاه الوعي الدغمائي بخيبة نتيجة عقود الأبحاث

الأنثروبولوجية المعاصرة التي لم تعد تنظر إلى الجنس الخشن نظرات آياتية سبحانه إذ أن هذه العلوم الأنثروبولوجية طعنت... الأنا الأبوي، والأنا الفحولي في أكثر حميمياته حميميةً إذ وكما يقول كافين رايبلي: الرجال والنساء يولدون ولديهم إمكانية الشد، واللين، والعدوانية، أو السلبية. الذكورة أو الأنوثة...ومن هنا نستنتج أن الثقافة هي التي لطفت الجنس اللطيف وأن الثقافة هي التي خوشنت الجنس الخشن"⁵³

أما ما تبقى من الباحثين فقد صرح بعدم قدرة المرأة على تحمل أعباء مركزها الإداري وهي عالة على الإدارة (35% ذكور. الملاحظ هنا طغيان الإجابة الذكورية ، 18.18% إناث) فقد صرحوا لنا التالي:

➤ المرأة تمنح 90%، من الجانب العقلي للمنزل، و10% للعمل. ولن تنفع الصورة المستوردة من الخارج عن المرأة الحديدية، والمفروضة في التلفاز والاشهار.

لكن الملاحظ هنا الكم الهائل من التحامل على المرأة، حيث أن ذلك للأسف يأتي أحياناً

من أكثر الرجال تعليماً مثال:

(53) سليم دولة، مرجع سبق ذكره، ص43.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

" أما أدريان [أستاذة جامعية بأميركا]، فقد تزايدت الضغوط عليها في العمل...بقسم علم الانسان...ودخلت في منافسة ضارية مع ستة أساتذة مُساعدين أكفاء، من أجل الحصول على الأستاذية...فوجئت برئيس القسم يُذكرها أن الأمر صعب للغاية رغم اعترافه بأنها تكرر وقتاً أطول للإشراف على أبحاث الطلبة من الوقت الذي يُقدمه زملائها من الرجال...وبدأت 1 العمل في العطل..2..ثم العمل في حجرة المكتب بالمنزل..3. ثم جمعت عملي وذهبت الى المكتب، وهناك كانت المفاجأة فقد انهالت علي سُخْرية الزملاء، فأحدهم يسأل ما الذي أتى بك الى هنا؟ والآخر يُعلق: لم نرك أبدأً على مدار 04 سنوات التي قضيتها هنا، إنهم نفس الأشخاص الذين... طالما سألوني كيف حال الأطفال؟"⁵⁴.

4 المرأة تستمر في المناصب الإدارية بسبب المساعدة/الدفْع من الإدارة، والتقليد للمسؤولين الذكور. إن الإدارة تساعد العمال (ذكور/ إناث) على فهم العمل (التعليمات/ القانون...)، إن العمال (ذكور/ إناث) يقومون بتقليد العمال القداماء (ذكور/ إناث) ذوي السنوات الطويلة (ونركز على السنوات بدل الخبرة هنا) بالعمل.

كما نشير إلى أن تفوق المرأة تطلباً أكثر (جهد/ وقت/ مال/ تفهم الأهل... الخ) من الرجل.

الجدول رقم (33) مدى مشاركة المسؤولية العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	11	30%	06	نعم
50%	11	70%	14	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (35) مشاركة المسؤولية



العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

من خلال الجدول والشكل المبينين يمكننا ملاحظة

تباين إجابات المبحوثين بناء عن الجنس، فقد أقرت

(54) أرلي هو كستشايلد، مرجع سبق ذكره، صص 256-257. (بتصرف)

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نسبة 50% من الإناث ونسبة 30% من الذكور، بمشاركةهم المسؤولة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، كما وقد عبروا من خلال المناقشة معهم على أن المسؤولة تمنحهم هامشا من الحرية وتقترح عليهم بدائل وتعطيهم فرصة اختيار أحدها، مما أدى إلى زيادة حماسهم ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجه التنظيم، وبالتالي ظهور أفكار جديدة وابتكار طرق وأساليب تساعد على رفع مستوى المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد المسؤولة على التفرغ للقرارات الهامة وعدم الانشغال بالمشكلات الفرعية، كذلك رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة شعورهم بالمشاركة الإيجابية.

لكن بالمقابل هناك نسبة معتبرة من المبحوثين، خاصة الذكور قد نفوا مشاركتهم في اتخاذ القرار وكانت النسبتين كالتالي: 70% من الذكور، و50% من الإناث، فقد صرحت هذه النسبة بأن المسؤولة لا تشاركهم في حل مشاكل المؤسسة أو تعطيهم فرصة اقتراح الحلول، بل إنها تستفرد برأيها وتكتفي بما تملكه من خبرة وتتصرف باستقلالية مطلقا. وقد يرجع هذا حسب تعبيرهم إلى عدم ثققتها في المرؤوسين أو المسؤولين الأدنى منها في السلم الوظيفي، ويضيف أحدهم "إن المديرية تحب أن تمارس السلطة بنفسها نظرا لحبها لها واستئثارها لها، فهي لا تتمتع بالديمقراطية في اتخاذ القرارات" ونستطيع تفسير كل ما سبق بمركزية اتخاذ القرار (السلطة) في المؤسسة.

الجدول رقم (34) تواجد تفويض لبعض الصلاحيات من المسؤولة للمرؤوسين

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
68.18%	15	60%	12	نعم
31.81%	07	40%	08	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل (36) تواجد تفويض لبعض

الصلاحيات من المسؤولة للمرؤوسين

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على تفويض بعضا من الصلاحيات من طرف المسؤولة، وهذا ما أكدته النسبتين التاليتين (68.18% من الإناث، و60% من الذكور)، أي أن المؤسسة تحوي أهم ركيزة من ركائز الإدارة

(لهنري فايول) وهو: مبدأ المركزية بحيث تتركز السلطة في يد شخص واحد ثم تتدرج عن طريق التفويض، فالتفويض قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها بالخبرة، وهدف المسؤولة في ذلك هو:

- * تحقيق الفاعلية الإدارية.
- * لإعادة توزيع الاختصاص بما يتلاءم ويتناسب ومقتضيات وظروف الواقع الموضوعية، الشخصية، والزمانية والمكانية.
- * لتدريب وتكوين الرؤساء الإداريين.
- * خلق روح وأخلاقيات الديمقراطية الإدارية وعامل ازدهار مبدأ المشاركة في صناعة القرارات الإدارية.
- * تحقيق العدالة ومراقبة شرعية الأعمال الإدارية، إذ تؤدي فكرة التفويض الإداري إلى تعدد درجات التظلم الإداري والطعون في القرارات الإدارية غير المشروعة⁵⁵.

كما وقد عبر مجموعة من المبحوثين على أن تفويض المسؤولية للبعض من صلاحياتها لا يعني فقدانها لسلطتها، فالتفويض يدفع حركة العمل في المؤسسة ويخفف من أعباء المديرين، كما أنه يعطي فرصة للمفوض إليه للكشف عن قدراته وتنميتها مما يرفع الروح المعنوية لديه ويعتبر وسيلة لإنجاز أكثر، بقلق وتوتر أقل، كذلك يساهم تفويض الصلاحيات في تسريع عملية اتخاذ القرار وخاصة في المستويات الدنيا للإدارة باعتبارها (تنفيذية)، وتقول إحدى المبحوثات "إن المسؤولية كثيرا ما تكلفها بالقيام بمهام وصلاحيات ليست من مستواها، ما أدى إلى قلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا، وأدى

55) عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص112.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أيضا إلى تحقيق الانسجام وخلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين المسؤولة والموظفين"، كما أن التفويض يعتبر نوعا من العدالة التنظيمية.

إلا أنه يوجد من نفى تلقيه لأي تفويض للصلاحيات من طرف المسؤولة، وقد عبرت النسب التالية عن ذلك (40% للذكور، و31.81% للإناث)، ويمكن تفسير هذا الرأي بأن المسؤولة لا يمكنها منح الصلاحيات لجميع العمال، وهذا طبيعي فهو من مبادئ الإدارة (وحدة الأمر والتوجيه). كذلك تباين المستوى التعليمي والمهني من شأنه أن يحدد درجة التفويض، كما أن الخريطة التنظيمية تساهم وبشكل كبير في تحديد مجالات التفويض، فالمؤسسة محل الدراسة تتميز بتنوع نشاطاتها (مصلحة التنوع البيولوجي، مصلحة البيئة الصناعية... أنظر الهيكل التنظيمي للمؤسسة). لكن يبقى التفويض مهم في المجال التنظيمي، فظاهرة تركيز السلطة في أيدي كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها البلدان النامية، حيث يقود ذلك إلى الإدارة البطيئة، الاهتمام بالأعمال الروتينية والانشغال عن الأعمال المهمة. كذلك يؤدي إلى خلق جو أوتوقراطيا يعطل تنمية القدرات المختلفة للمرؤوسين، ويدعم الانصياع والسلبية. لذلك فإن تفويض السلطة هو علاج ممكن للتخلص من عيوب انحصار السلطة والتفرد بها، أو ما يطلق عليه **عنق الزجاجة** في السلم الإداري.

ولنبرهن على خطورة غياب التفويض نضرب هذا المثال:

"السيطرة المركزية للاتحاد السوفيتي أدت إلى زيادة الإنتاج في البداية، ولكن انهار السوق في النهاية، فكانت 60% - 80% من المنتجات الزراعية تتلف بسبب غياب صاحبها وتحكم المركز وغياب التفويض"⁵⁶.

الجدول رقم (35) حول تردد المسؤولة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	11	50%	10	نعم
50%	11	50%	10	لا
100%	22	100%	20	المجموع

56) يحيى ملحم. التمكين: مفهوم إداري معاصر (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)، 05/12/2015، <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/5824>

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (37) تردد المسؤولة

في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

نعم
%50

ذكور
إناث

لا
%50

من الجدول نلاحظ أن المبحوثين (ذكور/ إناث) صرحوا أن المسؤولة تتردد في قراراتها، ولا تتردد في قراراتها بنفس النسبة (50%)، أي أن المبحوثين لم يستطيعوا حسم توجههم، ولذا كان علينا لتفسير هذا التضارب في الإجابة الرجوع لتصريحاتهم وللجداول السابقة واللاحقة لحل هذا الإشكال:

- الجدول رقم (05): يقول أن أغلب المبحوثين ذوي مستوى جامعي.

- والمسؤولة تُدرك ذلك جيداً، لذا تلجأ لتدقيق حساباتها (التردد) قبل اتخاذ أي قرار.
- الجدول رقم (22) نلاحظ استياء كبير لدى الذكور من قرارات المسؤولة (65%).
- وبسبب إحساس المسؤولة باستياء الذكور فإنها تحاول (تتردد) خلق توازن/عدل في قراراتها.
- الجدول رقم (27) يصرح الذكور (70%)، والإناث (90%)، أنه لا توجد صعوبة في تنفيذ القرارات.
- لا توجد صعوبة أي أن قراراتها واضحة (لا تردد فيها). تصل بسرعة للمُتلقّي.
- الجدول رقم (28) يبين وجود الدافعية لتنفيذ الأوامر من المسؤولة، نعم (55%)، 90.9%.
- أي تحرص المسؤولة على إسباغ أمرها بمهالة المصادقية، وهذا لا يكون مع التردد (لا تردد).
- الجدول رقم (29) يوضح أن طريقة توجيه الأوامر عادية (70%)، 81.81%.
- أي لا تحمل أي تردد (لا تردد).
- الجدول رقم (30) يؤكد أن المسؤولة ذات إبداع إداري (65%)، 81.81%.
- أي أن المسؤولة ذكية تتردد في قراراتها، وتحاول أن تكون سريعة/ فعالة في أخرى ذات الطابع المهم/ الاستراتيجي للمؤسسة.
- الجدول (38) المبحوثين يصرحون بالعلاقة الجيدة مع المسؤولة (65%)، 68.18%.
- وهذا ما يدعم استنتاجنا النهائي، بأن المسؤولة لا تتردد في الأمور المهمة الحيوية للنظام، لكن تتردد في غير ذلك من الأمور اليومية وهذا يدخل في إطار:

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

* حرية الأداء التنظيمي.

* التغيير/التفاعل، المستمر لبعض حاجات/خطط المنظمة.

* بعض القرارات تحتاج لبعض التذبذب/ التأخر، لحين ثبات (متغيراتها/البيئة) المحيط.

الجدول رقم (36) يوضح حرص المسؤولين على تحفيز العمال

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
77.27%	17	55%	11	نعم
22.72%	05	45%	09	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (38) حرص المسؤولين

على تحفيز العمال.



يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية الباحثين، تحرص المسؤولية على تحفيزهم وكانت نسبتهم (77.27% للإناث، و55% للذكور)، وهذا ما نفسره بـ:

● خبرة المسؤولين في الشؤون الإدارية،

الجدول رقم (30) يُثبت ذلك،

حيث أكد فيه على إبداع المسؤولية، حيث أنه لا يخفى عليها طرق التحفيز بنوعها:

* **المادي:** توصية، ترقية... الخ، ونطاقه محدود بالنسبة للمديرة لأن المؤسسة عامة "ملك الدولة". وقد ركزت عليه المدرسة الكلاسيكية (لفردريك تايلور) (نظرية الإدارة العلمية). و(ماسلو) في سلمه الشهير للحاجات (الحاجة الفسيولوجية).

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ونلاحظ حرصها على تمتع الموظفين بالظروف الفيزيائية المناسبة، ومنها الأجهزة الجيد/ المريحة/ الحديثة، للعمل داخل/خارج المكاتب.

* **المعنوي:** فترات الاستراحة، تهنئة... الخ، على رأس من ركز عليها مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو). هنا نلاحظ بعض الحوافز للعنصر النسوي (لأنه الأغلبية، لأن ظروفه مُعقدة) أنظر الجدول الموالي (68.18%)، من الإناث: إن المسؤولية تقضي وقتاً كافياً معنا للنقاش حول الشؤون الإدارية).

● ولا يخفى علينا أن أهم ما يمنح المرؤوسين من ممارسة السلطة/ المسؤولية هو انعدام الدافعية/ التحفيز، لذا تلجأ مديرة المؤسسة إليه، بجميع الطرق، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (25) حيث قال أغلب المبحوثين أنهم يطلبون المساعدة من المديرية، والجدول رقم (23)، هذا من ناحية ومن أخرى، أن من مصادر نفوذ وسلطة القائد منح الحوافز. ما نسبته (45%) من الذكور، و(22.72%) من الإناث، أي أن نسبة الذكور ضعف نسبة الإناث بـ (1.9) مرة، يصرحون أن التحفيز من طرف المؤسسة: لا يوجد، يوجد بشكل قليل، مُبهم الاتجاه، يوجد في جوانب لا تخصني... الخ، وهي نفس الفئة التي صرحت لنا في الجدول رقم (22) باستيائها من أوامر المؤسسة (65%، و4.54% للإناث) وحتى أنه هناك كانت الغلبة للذكور، ومنه:

5 هناك فئة لا ترضى عن المسؤولية مهما فعلت لهم.

6 عدم التحفيز واقع مؤسف في الإدارة الجزائرية.

7 المؤسسات العامة (ملك الدولة) لا تمنح للمدير هامش كبير من ناحية الحوافز المادية.

الجدول رقم (37) قضاء المسؤولية وقتاً كافياً مع المرؤوسين حول الشؤون الإدارية

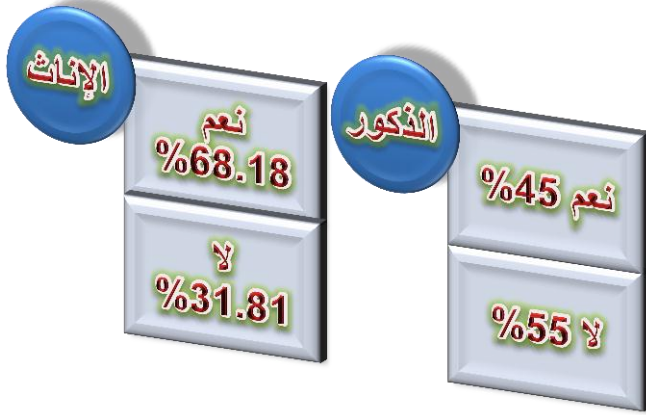
إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
68.18%	15	45%	09	نعم
31.81%	07	55%	11	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (39) يبين قضاء

المسؤولة وقتاً كافياً مع المرؤوسين

حول الشؤون الإدارية



✓ يقول بورديو أن العلم الاجتماعي
مُطالب اليوم بتمثيل جيد
ومُختلف لاشتغال الواقع
الاجتماعي⁵⁷. لذا كان لزوماً
الاهتمام بتفاصيل أقوال
المبجوثين.

عند قراءتنا البيانات الاحصائية المبينة أعلاه نلاحظ أن معظم المبجوثات تقضي معهن المسؤولة الوقت الكافي للنقاش حول الأمور الإدارية وكانت نسبتهن 68.18%، فقد صرحن لنا من خلال المقابلة أن المسؤولة تأتي بنفسها إلى مكاتبهن وتناقش معهن في طريقة سير العمل، كما تقوم بشرح السياسات المنتهجة من طرفها وتعلمهن بكل جديد حتى بعد تعليق الإعلانات (المسابقات والرحلات الترفيهية أو رحلات العمل...) كما أنها تحيطهم علماً بالإجراءات المتخذة ضدهم (الاستفسار، الخصم، النقل من عمل إلى آخر داخل محيط المؤسسة...)، وقد سبق لنا أن ذكرنا أن المديرية تحرص على تحفيز العنصر النسوي لما يُلاقيه من صعوبات لا يُستهان بها من طرف، ثقافته الذاتية، ومن طرف ثقافة مُجتمعهم القاسية، كما ظروف عمل المرأة... الخ.

كما صرحت هذه النسبة الكبيرة (45%) من الذكور بنفس الاتجاه السابق الذكر ومنه نستنتج:

- لا تستطيع المديرية أن تقضي وقتاً كافياً للنقاش حول الشؤون الادارية مع العمال، إلا في حالة قبول ذلك من العمال، كيف؟، وهذا ما تؤكد نظرية القبول:

" نظرية القبول (قبول السلطة) ل (بيرنارد شيبستر) حيث أكد بأن للعامل إرادة حرة في

قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة وأقترح

أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.

57) عبد الرحيم العطري، « العلم الاجتماعي ضداً على الكاسيت المعربي من التناص الاجتماعي إلى التداخل التخصصي»، إضافات 18/17 (2012)، ص138.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

كما يرى بأن السلطة تعد عنصراً أساسياً في التنظيم، وقد تحدد باعتبارها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم والتي يفضلها أو يقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به، ومن ثمة فإن السلطة تنطوي على جانبين.

جانب ذاتي أو شخصي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.

جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي يفضلته تكون السلطة مقبولة. ويقول برنارد أنه إذا ما تم قبول الاتصال والتوجيه من قبل الشخص الصادر إليه، فإن سلطة هذا التوجيه بالنسبة له تتأكد وتستقر ويتم الاعتراف بها كأساس للتصرف، ومن ناحية أخرى فإن عدم طاعة التوجيه هو بمثابة إنكار لسلطة مصدر التوجيه، وفقاً لهذا فإن تقرير ما إذا كان لأمر معين سلطة أم لا إنما يتوقف على الشخص الذي يتم توجيه هذا الأمر إليه، وليس على أصحاب السلطة أو الأشخاص الذين يصدرون الأوامر⁵⁸.

أما نسبة (55%) من الذكور فتري أن المسؤولة: لا تقضي وقت معنا وقت لمناقشة الشؤون الإدارية/ وقت قليل/ وقت لا يكفي/ يوجد الوقت الكافي للأمور التافهة... الخ، وهذا يرجع حسبهم:

- شؤونها الكثيرة.
 - كي لا تضطر لسماع مشاكلنا.
 - التكبر الأنثوي لا يسمح بذلك.
 - يوجد من يهتم بالأساسيات، وهي تهتم بالتفاهات.....
- مما صرح به المبحوثون الذكور، نرى أن المتضرر الأكبر من توزيع النقاش في الأمور الإدارية هم الذكور، وأن الذكور لا يقدرون الانشغالات التي تعترض المسؤولة ولو كان المدير رجلاً لكان النقاش بشكل دائم ودون إحراج، وسوف يهتم بكل شيء، عكس ما هو قائم من توزيع/ تفويض للمهام في كل اتجاه.

يتبقى لنا آخر نسبة وهي ما يُقارب ثلث الإناث (31.81%)، وهي تمثل المبحوثات: الساخطات من عدم النقاش معهن/ النقاش محدود/ النقاش لا يُلبي المطلوب منه... الخ، ونرى في ذلك:

- تغافل المسؤولة عن خلق التوازن في توزيع النقاش الإداري، عمودياً، أفقياً.
- حقد وغيره أنثوية.

58) مزبوة بالقاسم، "السلطة والرضا الوظيفي"، (رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009)، ص 55.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

● حادثة المؤسسة سبب في هذا الرأي، حيث الأمور والشؤون الإدارية تُعاني من بعض التضارب: في المسؤوليات/ النطاق/ التصنيف... الخ.

من جميع ما سبق نستنتج أن مجمل العمال/ الذكور/ الإناث يتقبلون المرأة/ المسؤولة، في السلطة وإن ببعض الاحتكاك السلبي (تغليب ثقافي) في مرات هنا وهناك.

الجدول رقم (38) رأي المبحوثين في سير تقييم العمال من طرف المسؤولة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%81.81	18	%60	12	عادل
%18.18	04	%40	08	متحيز
%100	22	%100	20	المجموع

الشكل رقم (40) رأي المبحوثين في سير تقييم

العمال من طرف المسؤولة



أجمع المبحوثون تقريبا على أن تقييم المسؤولة لهم يتم بشكل عادل وكانت نسبتهم (81.81% للإناث، و60% للذكور) ويدل هذا على أن المسؤولة لا تمارس أي تجاوزات أو ظلم في حقهم، خاصة الإناث فمن خلال النقاش المطول معهن، لاحظنا أنهن راضيات عن التنقيط الشهري والملاحظات التي تعطيها المسؤولة تجاه

عملهن. ويقرون بأنهن حتى إذا تأخرن عن موعد العمل في بعض المرات أو في حالات ارتكاب بعض الأخطاء فإن المسؤولة تُغلب تفهم الحيثيات على الضرب بيد من حديد بسرعة.

ويصرح بعض المبحوثين على أن هذه أول مرة يتم فيها التعامل مع إطار سامي أنثى وقد كانت تجربة فريدة من نوعها، ومفيدة، ولم نجد على أرض الواقع أيا من أفكارنا المُسبقة عنها.

فكان السؤال لهم ما هي؟، الجواب:

❖ عبثية القرارات الإدارية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- ❖ التسبب ثم التسبب لأن المديرية امرأة.
- ❖ المرأة/ المديرية، لا تتمتع بالخبرة/ المعلومات مهما بلغت في الإدارة.
- ❖ تغليب المطبخ/ البيت على المكتب.
- ❖ نحن نعمل في المصالح التقنية لن تفقه المديرية عملنا، سوف نقوم بما يحلو لنا...
كان تفسيرنا لما سبق كالتالي:

■ القيم الذكورية/ الأفكار المسبقة، على أن المرأة لا تظلم المرأة وحدها بل تؤذي كلا الجنسين أيما إيذاء، فالظلم الذي يأتي من الأب للابنة الفتاة الصغيرة، يُدمر حياة الأب في مراحل لاحقة في كثير من الحالات إلا أن الوعي والتوعية تكاد تكون مُنعقدة لهذا الجانب العملي من **الجندير**. وهذا هو الفرق بين دراسة المرأة ومشاكل/ هموم المرأة، والدراسات الجنديرية {كلا الجنسين} مع العلم أن الدراسات الجنديرية تُستعمل في كثير من الأحيان لأهداف غير بريئة من طرف بعض المنظمات.

" إن القيم الذكورية ما تزال تتسم ثقافة المجتمعات العربية، وتستلب من المرأة القدرة على الاستمتاع بفرص النماء المتاحة أمامها، وتكبح جماح طاقاتها الفكرية، وحتى العملية. فإنجازات المرأة ليست مجالاً للفخر، كما هي إنجازات الرجل، بتأثير من النظرة الاستعلائية للثقافة العربية إلى إمكانيات المرأة وقدراتها... كما أن قضية المرأة .. [لا هي]... هماً شعبياً أو حتى هماً ثقافياً. فوسائل الاعلام مثلاً، تطرح قضية المساواة بطريقة ساخرة أو سطحية جداً..."⁵⁹.

■ يقول صاحب كتاب النظام الأبوي وإشكالية الجنس (إبراهيم الحيدري): "ومن المعروف أن العالم العربي هو أعظم موطن للبداءة مثلما هو أكثر مناطق العالم تأثراً ومعاناة في الصراع بين قيم البداءة وقيم الحضارة، كما أشار الى ذلك **علي الورد**، ذلك الصراع الذي ما يزال يؤثر في بنية الثقافة وسمات الشخصية العربية"⁶⁰.

ونجد نسبة (18.18%) من الإناث تغرد خارج السرب السابق فتزى أن سير تقييم العمال من طرف المسؤولة ذي طابع: مُتحيّز/ ظالم/ به شيء من المحسوبية/ ناكراً للجميل... الخ، وهذا يعود ل:

— إرضاء جميع العُمال غاية لا تُدرَك.

59) رفيف رضا صيداوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص183.

60) إبراهيم الحيدري، مرجع سبق ذكره، ص254.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- توجد بعض نقاط القوة للمسؤولة في عملية التنقيط/ التقييم لكن لها نقاط ضعف.
- الإناث بالمؤسسة أكثر سخطاً/ انتقاداً من الذكور على سير عمل المديرية. السبب به بعض الغموض، وهي نفس الشريحة {ثُلث الإناث} التي صرحت لنا في الجدول الموالي بأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين مُتوترة.
- بعد الفئة السابقة نجد فئةً من الذكور تُشاطرها السخط من المسؤولة في مجال التقييم (40%)، ومن ناحية الأفكار والتعليقات المطروحة لنا لا تتعد كثيراً عن السابقة، لناخذ رأي مبحوث كمثال: "أنا غير راض على التقييم الموجه لي، لأنه أخذ من رئيسي المباشر وأنا على غير وفاق معه...، أنا على غير اتصال معها فكيف يكون التقييم...؟" ومنه:
- * البعض يُبدي السخط من الكيفية التقييمية.
- * البعض يُبدي قلقه من وجود التحيز في التقييم لبعض الجهات.
- * يرجع البعض سوء التقييم لسوء الاتصال، وفي كل مرة في تحليلنا للجدول نجد فئة من الذكور ساخطة على العملية الاتصالية، أي أن هناك مُشكلاً حقيقياً في بعض قنوات الاتصال بين الذكور والمديرة.

الجدول رقم (39) يكشف العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
68.18%	15	65%	13	جيدة
31.81%	07	35%	07	متوترة
100%	22	100%	20	المجموع



الشكل رقم (41) العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

لقد عبر معظم أفراد العينة عن العلاقة التي تربطهم بالمسؤولة بالجيدة فكانت النسب (68.18% بالنسبة للذكور، و65%

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للإناث)، وهي متقاربة جداً، وهذا دليل واضح على الاحترام المتبادل بين الموظفين والمسؤولة والتفاعل الإيجابي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف دون عوائق، كذلك لا يجب اغفال جانب مهم وهو الجانب الإنساني في المؤسسة، فالمبحوثون حسب تصريحاتهم يقولون أن المسؤولة تهتم لظروفهم الانسانية (المسكن، الراتب، مدى توفر النقل، الظروف النفسية للعمال، الحالة الصحية للعمال وأسرتهم...)، كما أنهم يعتبرون أن ظروف العمل الخاصة بهم مناسبة لهم.

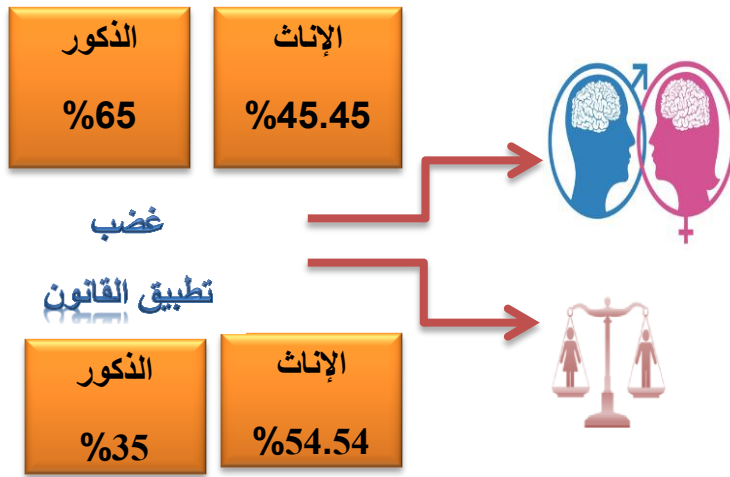
أما الطرف الثاني من المبحوثين والذين لا تربطهم علاقة جيدة بالمسؤولة فكانت نسبتهم (35% للذكور، و31.81% للإناث)، وأرجعوا الأسباب إلى طبيعة عملهم فمعظمهم رؤساء وحدات مما يؤدي إلى الاحتكاك المتكرر بالمسؤولة للمناقشة في الأمور الإدارية والسياسات المتبعة، وكثيراً ما تتميز اجتماعاتهم بالمشاحنات والمشادات الكلامية تصل إلى التهديد في بعض الأحيان (فالصراع بين الأطراف صراع ثقافي "نوعي" أكثر منه صراع تنظيمي)، وينتهي هذا التفاعل السليبي إلى تكوين فتراكم الأضغان (الحقد)، يُترجم إلى سلوكيات من شأنها خلق توتر في عملية الاتصال الحيوية بالنظام كما عبر آخرون على أن التوزيع غير العادل للمهام من طرف المسؤولة، يخلق خللاً في العلاقات الاجتماعية بالمنظمة، يتمظهر (عدم عدالة التوزيع) في التنقيط، توزيع العُطل، منح رحلات العمل... الخ. ورأيهم يتوافق مع أصحاب الرأي المسؤولة متحيزة. المشار إليه بالجدول رقم (37).

الجدول رقم (40)

يوضح ردة فعل المسؤولة عند تجاهلها

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45.45%	10	65%	13	الغضب / الصراخ
54.54%	12	35%	07	العقاب حسب القانون
100%	22	100%	20	المجموع

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم (42) ردة

فعل المسؤولة عند تجاهلها

من الجدول رقم (39) نلاحظ بوضوح الانقسام بين الاناث والذكور، وفي الجنس الواحد نفسه، لدى طرحنا

لموضوع ردود فعل المسؤولة عند تجاهلها من طرف العمال، فصرحت أكبر نسبة وهي (65%)، (45.45%) أن أهم رد فعل تقوم به هو "فقدان الأعصاب" في حالات، ويكون على شكل غضب، صراخ، لوم/ كلام حاد... الخ، رغم اعترافهم لنا أن هذا يحدث فقط في حالات:

التهاون، اللامبالاة، نسيان بعض التعليمات، التأخر... الخ من طرف العمال. ويقول الباحثون:

- "أن هذا الجنون/السلوك، الأنوثي/النسوي، مُتوقع/عادي من المرأة لا جديد في ذلك".

ونحن نفسر هذا بجانبين اثنين:

أ- إن المسؤولة في إطار حقلها* (بورديو: الحقل يمثل محلاً لعلاقات القوة. كلما تعقد المجتمع ازداد حقولاً) تمارس سلطتها المشروعة بثقافتها/بلغتها (كلود ليفي شتراوس، C. Lévi- Strauss): أميز ما يميز الانسان ليس كونه حيواناً صانعاً، وإنما كونه حيواناً يستعمل اللغة⁶¹ (المُتشربة).

ب- إن الذكور نفسياً، اجتماعياً، لهم استعدادات/توقعات، تلك التي زرعتها بهم الأيديولوجيا المحافظة (كتعبير مُخفف، بدلا من استعمال كلمة الرجعية)، عن طريق اللغة.

في مُقابل هذا الرد طرحنا عليهم سؤال: هل كان يجب عليها - المسؤولة- مثلاً ضرب

المتأخر (كمثال) كي يصبح الرد رجولياً؟ هل كان عليها مثلاً استعمال بعض مُفردات المعجم

العُنفي؟ "الحشونة"، "الجور"، "العنف"... الخ؟ فكان الرد، من بعضهم:

"لا تستطيع المرأة استعمال العنف ضد الذكور. وإن أرادت ذلك (نحن أقوى)".

* الحقل لدى بورديو: "نسقاً من المواقع الاجتماعية المبنية داخلياً بالاستناد إلى علاقات القوة" لمزيد من الشرح أنظر الجدول الموالي والتهميش له.

61) سليم دولة، مرجع سبق ذكره، ص37.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نحن نقول بأن الإجابة نفسها مُتوقعة. ونُجمل كل التفسيرات في التالي:

"فالثقافة: إذا تحدد أكثر العناصر حميميةً لدينا، الذكورة والأنوثة مثلاً ليستا كما علمنا الوعي الوثوقي الدوغمائي الذي سعينا إلى تسميته "الوعي الإسمنتي المسلح" إذ ينسب هذا الوعي متوالية من النعوت تخلع على الرجل صفات العقل والمروءة... والعلم والمعرفة والحكمة والإقدام الفحولي المعرفي وينسب بالمقابل إلى المرأة متوالية من النعوت "التشريفية" كالقلب، و"الإبليسية" والميوعة والكيد: إن المرأة ناقصة عقل ودين كما تُعتبر غالباً بأنها جنس"62.

وتبقى لنا (35%، و54.54%) ما يُقارب ثُلث الذكور، ونصف الإناث. الذين أكدوا على أن القانون وتطبيقه يعلو ولا يُعلى عليه في حالات التجاهل، وعدم الانضباط الإداري، والتجاوزات الغير مقبولة... الخ، ويمكننا تفسير لجوء المسؤولة لتطبيق القانون عند إدراكها أن الكلام اللفظي أو التهديد بالعقاب، لا يأتي بثماره المرجوة، فتشرع في تطبيق السلطة الرسمية وإشهار شرعيتها للعلن.

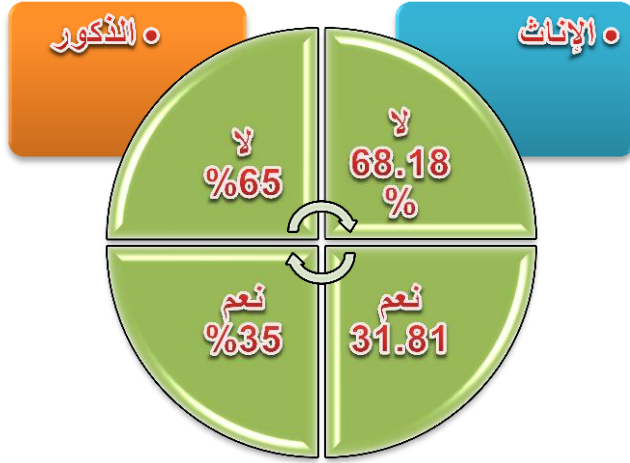
الجدول رقم (41)

حول إمكانية حدوث إشاعات محرضة ضد المسؤولة

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
31.81%	07	35%	07	نعم
68.18%	15	65%	13	لا
100%	22	100%	20	المجموع

(62) سليم دولة، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43. (بتصرف).

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الشكل رقم (43) إمكانية حدوث

إشاعات محرّضة ضد المسؤولية

يؤكد أغلب المبحوثين ذكور/إناث عدم وجود إشاعات محرّضة ضد المسؤولية (68.18%، 65%)، مع تنويهم إلى وجود هذا النوع في الإدارة بصفة عامة، وبذلك يؤكد المبحوثون على أن المؤسسة تحوي أهم ركن من أركان النموذج المثالي للبيروقراطية (ماكس فيبر) وهو:

- الفصل بين مهمات المسؤول داخل المنظمة، وحياته خارجها. أي: لا يرغب المبحوثون في الخوض في الأمور الشخصية، أو لا تتوافر معلومات شخصية، أو قدر كبير من التعارف بين المبحوثين، وهذا لحدثة استقلالية المؤسسة {كانت تنتمي للحي الإداري}.

الإثنوميثودولوجية تلخص لنا ما ذكرناه سابقاً: "هي اتجاه في الدراسة الاجتماعية تُحاول أن توضح كيف يفهم الناس ما يقوله الآخرون ويفعلونه أثناء التفاعل الاجتماعي اليومي... إن كلامنا ومُحادثاتنا اليومية، مهما كانت أهميتها وقيمتها، تفترض مُسبقاً وجود تفاهُت مُشتركة ومُعقدة وأنواع من المعارف المتبادلة التي تدخل مجال التواصل والتفاعل بين الأطراف المعنية"⁶³.

وهذا يعني: كما وقد أسلفنا الذكر أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي، هذا المستوى الذي لا يسمح لهم بتشويه سمعة امرأة (خاصة وأن هذه المرأة مسؤولتهم الأولى). كما يوجد نقص في الاحتكاك الشخصي بين العمال والمسؤولة. لا تسمح المسؤولة بإيصال معلومات غير إدارية عنها.

وإذا رجعنا لطرّحنا البوردوي {بوردوي}، نجد بوردوي ضد النظرة الماركسية {تحليل المجتمع بالاستناد إلى الطبقات}، وبدل الاهتمام بالطبقات يهتم بالحقول {اقتصادي، ديني، أكاديمي...}، وهو ميدان اجتماعي تنافسي Arena، تماماً كالمبارزة يجري الناس فيها مناورات⁶⁴، ومنه نستنتج: حقلنا المدرّس {المهني}، يحوي انسجام نسبي.

(63) أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-165.

(64) رث والاس والسون وولف، مرجع سبق ذكره، ص 194. (بتصرف).

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نجد النسب المتبقية (31.81%، 35%) وهي ثلث الذكور وثلث الإناث، تقول العكس، أي إمكانية حدوث إشاعات محرّضة ضد المسؤولة، وكان ترجيح الذكور لذلك أكبر من الإناث، ونناقش ما صرح به أحدهم: "نحن نتكلم عن قراراتها بشكل يومي في المكاتب، لكن في بعض المرات يخرج النقاش عن السياق (ضحك ثم توقف عن الكلام)". أي أن أفعال المسؤولة تُتوج برودود أفعال هي عبارة عن: كلام، أحاديث إدارية، نقاش، نقاش حاد، تم تدريجياً تبد في "التخمر" إلى نقد (بناء، إيجابي/سليبي)، تشاور/حوار بين العمال، لكن بعض المرات يكون هناك خروج عن الإطار المألوف {تقول مبحوثة: لكسر الروتين} فيصبح هناك تهجم يتطور الى إشاعات.

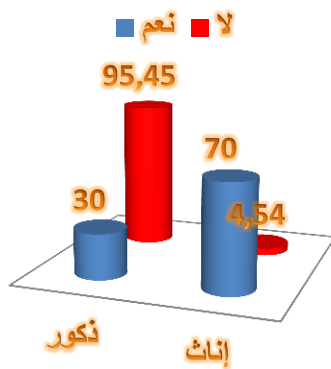
الجدول رقم (42)

يوضح إمكانية تخلي المسؤولة عن منصبها الإداري

إناث		ذكور		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
95.45%	21	30%	06	نعم
04.54%	01	70%	14	لا
100%	22	100%	20	المجموع

الشكل رقم (53) إمكانية تخلي المسؤولة عن

تخلي المسؤولة عن منصبها الإداري



منصبها الإداري

نقرأ من خلال الجدول أو الشكل الموضحين أن نسبة هائلة من الإناث يتنبؤون بتخلي المسؤولة عن منصبها ونسبتهم 95.45% وهذا يرجع حسبهم إلى عدم تحملها للضغوطات المبنية على التحيز الجنسي داخل وخارج مكان العمل، فالتحيز داخل العمل والمتمثل في النظرة الدونية لها المتمثلة في احتقار كل ما يصدر عنها

من آراء وأفكار، وعدم تقييم جهودها المبذولة من أجل تحسين ورفع مستوى المؤسسة، كذلك عدم الاكتراث لأوامرها وتعليماتها والتقليل من شأنها وعدم احترامها في كثير من المرات (وهذا ما لاحظته

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الباحثة، حيث أنها كانت مجتمعة بمسؤول في الإدارة وبعد النقاش والجدال المطول بينهما تمادى المسؤول وأصبح يصرخ بشدة ويتكلم بلهجة تهكمية وصلت حد التهديد)، فالمرأة في ميدان العمل ينظر لها بصفة المعتدي على شيء ليس من حقه (العمل، ابداء الرأي، محاولة المشاركة فاتخاذ القرار، الترقية، اعتلاء مراكز السلطة...)، وكأن هذه الخصائص مقتصرة على الرجال وليست من مقام النساء. أما خارج العمل، فالمرأة تكافح لتوازن بين أدوارها حتى تثبت للمجتمع بأنها غير قادرة على تحمل تبعات عملها، فنجدها تهتم بالزوج (الذي كثيرا ما يكون عاطلا عن العمل ويضيق الخناق على الزوجة العاملة، إما بانتزاع راتبها منها أو بإرغامها على الموافقة بشروط الزوج كعدم اهما لها لواجباتها المنزلية المختلفة، أو يثقل عليها بطلبات أخرى، كالاهتمام بمصاريف البيت كلها من غذاء وصحة وتعليم...)، وتهتم من جهة أخرى بالأولاد حتى لا تحس بالتقصير تجاههم، وبالعائلة الكبيرة كافتناء بعض الهدايا لأجلهم حتى لا يقومون بتحريض الزوج ضدها، ويجب عليها دائما الظهور بمظهر المتحكم في زمام الأمور، إلا أن لكل هذا ثمن وهو الكبت والضغط على نفسها وتحمل ما لا تستطيع طاقتها استيعابه، الضغط المتواصل على هذه المرأة (العاملة، المسؤولة) من شأنه أن يجعلها تتخذ قرارات مصيرية تغير اتجاه حياتها، إما التضحية بالأسرة وتفكيكها (الطلاق) أو التخلي عن المنصب وتركه للرجل (الوريث الشرعي للسلطة) حسب المجتمع.

كما ونلاحظ نسبة 4.54% من الإناث أي ما يعادل تكرارا واحد أدلت برأيها بأنه يمكن للمسؤولة الصمود والمحافظة على مركزها وعدم التخلي عن منصبها. أما بالنسبة للذكور فقد كانت نسبة الذين يرون أن المسؤولة تتخلى عن منصبها 70%، إلا أن تقييمهم للموضوع كان من وجهة نظر مادية، فهم يظنون أن الحصول على منصب عمل ليس بالأمر الهين ليتم التخلي عنه بسهولة، وهم يعبرون عن هذا: بأن الإناث أكثر تمسكا بالمناصب من الذكور وأنهن أكثر استعدادا للمنافسة، كما ويشير أحد الباحثين بأن العمل أعطى المرأة المكانة التي ترغب في الحصول عليها، كما مكنها من الاستقلال المادي ومنحها فرص الترقى لأعلى المناصب، إلا أن باقي الباحثين الذكور يتنبؤون بترك المسؤولة لمنصبها ونسبتهم 30% وذلك لأنها لا تستطيع تحمل تبعات عنادها، كما أن وجودها في هذا المكان خطأ، والخطأ يزول تلقائيا - حسب تعليقاتهم - كما وأن المهام الموكلة إليها لا يمكنها القيام بها - نظرا لطبيعتها -

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على أن للصورة النمطية دور في عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة، إلا أن إجابات الباحثين كانت متباينة فالاختلاف البيولوجي (ذكر، أنثى) لا يمت بصلة مباشرة بمجال توزيع المناصب في المؤسسة. فالتشريعات والقوانين واضحة جدا في هذا المجال، فالعنصر النسوي له الحق في شغل مراكز السلطة دون أي عائق قانوني. كما أن التعليم يعد سببا من الأسباب المباشرة للوصول إلى مراكز السلطة، والعنصر النسوي يتميز بالصبر على طول مدة العمل بالعقود. وتعم إجابات الباحثين عن السؤال الموالي هذا الرأي بتصريحهم أن هناك فرصة للمرأة حتى تصل إلى مراكز السلطة وكانت النسب (65%، و68.18%)، فالمرأة لم تستسلم أمام الفكرة القائلة بأن مراكز السلطة صالحة فقط للرجال، بل كافحت للوصول لها، وقاومت العادات والتقاليد وفندت هذه الفكرة. إلا أن النسق الثقافي لعب دوره في الجدول رقم (14) ووضح أن طبيعة الجنس هي من يحدد الجدارة، فالرجل أحدر من المرأة من وجهة نظر كلا الجنسين تقريبا و النسب تؤكد ذلك (55%، و54.54%)، وليس بالغريب أن يكون هذا رأي الإناث، فالمرأة نفسها تعي جيدا أن التمييز الجنسي يعيق جدارتها، كما أنها تدرك بأن المجتمع يفضل عمل الذكر ولو لم يتميز بالجدارة والكفاءة، وأصبحت هي نفسها تتحيز للجنس الآخر لا شعوريا. أما الجدول رقم (16) والذي يبين وجود العلاقة الطردية بين التغيير الاجتماعي ووصول المرأة لمراكز السلطة، أي كلما ازداد المجتمع تغيرا كلما أتيحت الفرصة للمرأة للوصول إلى مراكز السلطة، وعبرت النسبتين الآتيتين عن ذلك (85%، و100%)، إذن استنتاج أن معطيات التغيير الاجتماعي، إيجابية كانت أم سلبية، ساعدت المرأة على تحقيق أهدافها وطموحاتها وكانت تساندها ولو بصورة نسبية. والجدول رقم (17) يوضح أن الهوة بين الجنسين في تناقص نوعا ما، فقد عبرت 65% من الذكور عن موافقتهم على تولى المرأة المسؤولية السلطة، وتوافقهم الرأي 86.85% من الإناث، ففي رأيهم ليس للجنس علاقة بالمنصب ف (المستوى التعليمي، القدرة على المسؤولية، الخبرة في المجال الإداري، الكفاءة، قوة الشخصية...)، وحدها هذه المؤشرات من يحدد صاحب السلطة. إلا أن الجدول رقم (18) يوضح أن 80% من الذكور يفضلون العمل تحت سلطة الرجل وشاطرهم الرأي 36.36% من الإناث، مما يوضح -حسب رأيهم- قدرة الرجل على تحمل المسؤوليات الإدارية الموكلة إليه، وقدرته على اتخاذ القرارات بشكل أسرع من المرأة، كما أنه متفرغ نوعا ما أكثر من المرأة للعمل مما يساعده على بذل جهد أكثر، والرجل لن تعارضه ثقافة المجتمع السائدة مهما كانت أخطاؤه، على عكس المرأة التي يتربصون لها من أجل تثبيت ما يُزعم عنها من أفكار. أما الجدول (19) يعبر بصورة عامة على أن طبيعة العملية الاتصالية بوجود المرأة في مركز السلطة، عادية على

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

العموم، وهذا ما يفسر ادراك الحقوق والمسؤوليات من طرف المبحوثين والمسؤول الأعلى (المسؤولة)، أما المشاكل الإدارية الأخرى، فهي روتينية ولا تستحق الذكر. إلا أن معظم المبحوثين الذكور أعربوا عن توترهم بوجود العنصر النسوي في بيئة العمل، أما الإناث فقد عبرن بالعكس عن ذلك، أي أنهم يرتاحون بتواجدهن مع بعضهن البعض في بيئة العمل، فالذكور يشعرون بالقلق بتواجد الإناث، مما يجعل الطرفين في صراع خفي يتمظهر من خلال سلوكيات تعتبر طبيعية في غالب الأحيان.

يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة الذكر أن الفرضية الأولى تحققت، وذلك بتحقيق معظم بنودها، فالصورة النمطية للمرأة حالت دون تقبلها في مراكز السلطة، فالجتمتع لم يستوعب بعد فكرة خروج المرأة للعمل سويًا مع الرجل، فالنسق الثقافي للمجتمع لازال يدافع وبشدة على الحيز الذكوري المعتاد (خارج المنزل)، ويؤكد على أنه ملك للرجل، إلا أن معطيات التغيير الاجتماعي ساعدت المرأة على اقتحامها سوق العمل على جميع مستوياته ومختلف تخصصاته، مما شكل توليفة جديدة (ذكر، أنثى) بدلا من ذكر وحده، وشيء فشيء بدأت المرأة باكتشاف قدراتها الكامنة من خلال بعض المواقف في المؤسسة، كالمشاركة في اتخاذ القرار، ومحاولة إيجاد الحلول لبعض المشاكل الإدارية، مما شكل لديها وعيا بذاتها وأدركت أنها تتساوى والرجل في مؤهلات المنصب الذي تشغله، مما دفعها بالتدرج إلى أقصى ما يمكنها الوصول إليه (مركز السلطة). إلا أن بذلها كل هذا الجهد لم يمكنها من تغيير الصورة الكامنة في اللاوعي الجمعي المترسب عن طريق الممارسات والأعراف التي تؤكد شرعية الرجل لكل ما هو متعلق بـ (القيادة، القوة، المركز، القرار، السلطة...)، كما نستنتج أن الإناث أنفسهن تعارضن فكرة تقلد المرأة مراكز السلطة، وهذا ليس بالغريب فقد تشربن هذه الثقافة منذ نعومة أظافرهن من خلال التمييز الممارس ضدهن حتى في أكثر العائلات علما ورفقياً.

2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: ونصت على أن عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة يؤدي

إلى عدم الامتثال لأوامرها، فالجدول رقم (22) يترجم استياء معظم الذكور من أوامر المسؤولة لهم، فهم يحسون بأنها تظلمهم بإصدار الأوامر وتحدد رجولتهم كما لو أنها تريد انتزاعها منهم، فمقياس الرجولة مشوه نوعا ما في مجتمعاتنا التي تفتقر نسبيا إلى الثقافة الدينية التي تبيح للمرأة العمل، كما وتوجب طاعتها في حال امساكها بزمام الأمور، ويعبر الجدول رقم (25) على طلب المساعدة من المسؤولة من طرف معظم المبحوثين وكانت النسبتين (55%، و81.81%) ويدل هذا على شرعية السلطة للمرأة وحققها في الاستشارة والتوجيه دون أي مراعاة للشعور الذكوري المعارض وجودها في مركز السلطة، فالمبحوثين من كلا الجنسين لا يستطيعون تغيير الواقع الذي يفرض نفسه (المرأة المسؤول

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الأول)، حتى ولو لم يطلبوا منها التوجيه والمساعدة أو محاولتهم عدم الامتثال لأوامرها. أما بالنسبة للمستويات التي تصلح للمرأة، فيشير أغلب المبحوثين إلى أنها تصلح للمناصب الوسطى فقط، فحسب معظم الآراء لا تستطيع المرأة تسيير مؤسسة بأكملها، حتى لو بلغت من قدرها كافيا من العلم والخبرة، فطبيعتها الأنثوية العاطفية، الكثيرة الانشغالات والالتزامات تمنعها من ذلك، كذلك طبيعتها البيولوجية (الحمل، الانجاب، الارضاع...) تعيق تفوقها وتعمل على كبح قدراتها وعدم التفرغ للمناصب العليا (السلطة)، كذلك يعبر جل المبحوثين (ذكورا، وإناثا)، عن عدم إيجاد أي صعوبة في تنفيذ الأوامر والتعليمات الموكلة إليهم، فهم حتى إن لم يتقبلون المرأة كمسؤولة، فإنهم لن يستطيعوا عصيانها بصورة علنية خوفا من العقاب أو المساءلة القانونية أو الخصم... الخ. ومما يدعم هذه الآراء السؤال الموالي والذي عبر فيه جل المبحوثين عن طريقة توجيه الأوامر والتعليمات من طرف المسؤولة بالعادة وغير التعسفية بالنسب التالية (70%، و 81.81%)، ويرجع هذا لطبيعة شخصية المسؤولة المتميزة بالعدل حسب رأيهم.

مما سبق يمكننا أن نستنتج عدم اثبات الفرضية الجزئية الثانية وذلك لأن عدم تقبل المرأة في مركز السلطة، لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الامتثال لأوامرها، فالعمال حتى ولو رفضوا تواجد المرأة كمسؤول أول، إلا أنهم يدركون جيدا بأنه يجب طاعتها والامتثال لأوامرها واطهار الولاء لها، وذلك إما من باب الاحترام نظرا لطبيعتها شخصيتها المحترمة، أو من باب كسب الثقة للظفر بالامتيازات المقدمة من المؤسسة (علاوات، ترقية، رحلات...).

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: وفحواها، يؤدي تجاهل المسؤولة من طرف مرؤوسيهيها إلى خلق عراقيل في بيئة التنظيم، فالمبحوثون كلهم تقريبا يعترفون بقدرة المسؤولة على الابداع و نسبتهم (65%)، و 81.81%) ويرجع هذا إلى المؤهلات العلمية التي تمتلكها المسؤولة والخبرة الطويلة في ميدان العمل الإداري، كما أنها تتميز بالصبر أثناء اتخاذ القرار والدافعية لخلق الجديد، كذلك الجدول الموالي يبين قدرة المسؤولة على تحمل أعباء المركز (المنصب) الذي تشغله وهذا يرجع للخبرات والقدرات التي تمتلكها، كذلك لأنها في موضع يدفعها لبذل أقصى مجهوداتها حتى تنفي الأقاويل التي تؤكد فشلها في التحكم في زمام الأمور وتسيير المؤسسة على النحو المطلوب، كما ويعبر معظم الذكور ونصف الإناث على عدم مشاركتهم المسؤولة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة واستفرادها بالرأي ومركزية اتخاذ القرار، وهذا بسبب عدم ثقتها بمرؤوسيهيها، كما أن معظم العمال لا يمتلكون من الخبرة ما يكفي فهم عاملون في إطار العقود (غير دائمين). إلا أن معظم المبحوثين يؤكدون على تفويض بعضا من الصلاحيات لهم من طرف

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المسؤولة، مما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية الإدارية وخلق روح العمل الجماعي والمساعدة على تدريب وتكوين العمال لشغل مناصب أعلى في السلم الوظيفي، كما ويعترف معظم المبحوثين بتلقي الحوافز من قبل المسؤولة وبنوعيتها (مادية، معنوية)، فمنح الحوافز من طرف المسؤول يعد مصدر قوة ومحافضة على المكانة التنظيمية. ويؤكد الجدول رقم (36) على أن معظم الإناث تقضي معهم المسؤولة وقتا كافيا للمناقشة في الأمور الإدارية على عكس الذكور وهذا ما يؤكد دعم العنصر النسوي للمسؤولة بصفتها أنثى، كما أنها لا تجد أي عائق (ثقافي، اجتماعي، اقتصادي) يمنعها من الاتصال و التفاعل مع بنات جنسها، فهن يتقبلن سلطتها، كما أنه يكون من الصعب على المسؤولة أن تتناقش مع من لا يرغب في تواجدها. أما الجدول رقم (37) فقد أجمع فيه المبحوثون على أن التقييم الإداري عادل من طرف المسؤولة ونسبتيهم (60%، و 81.81%) ويدل هذا على أنها لا تمارس أي ظلم أو إجحاف في حق مرؤوسيتها، كما أن العلاقة الجيدة التي تربطهم بها من شأنها أن تخفف من حدة عدم التقبل للتحقيق الآخر (المرأة)، فالمسؤولة توفر الظروف المناسبة للسير الحسن للعمل (الاهتمام بالظروف الإنسانية، تقديم الحوافز، التقييم العادل...)، فتفرض عليهم احترامها والاهتمام بالتعليمات الصادرة عنها وتنفيذ أوامرها. كما أن معظم المبحوثين يقرون بعدم وجود إشاعات تحريضية ضد المسؤولة، وذلك لأن معظم المبحوثين ذوي مستوى جامعي ويحملون شهادات في مختلف التخصصات، فهم لا يستطيعون القيام بمثل هذه الأفعال التي تفقددهم الاحترام بالدرجة الأولى، كما وقد تؤثر على مستقبلهم المهني والعائلي على حد سواء، كما وقد ذهلبا بإجابة الإناث التي تنص على إمكانية تخلي المسؤولة عن منصبها، وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها عدم قدرتها على الصمود أمام المعوقات الثقافية التي تعترضها (دونية المرأة)، أما بالنسبة للذكور فقد عبر أكثرهم بعدم احتمالية ترك المسؤولة للمنصب الذي تشغله، وذلك لأنه من الصعب الحصول على منصب كهذا في وقتنا الراهن والمحافضة عليه أصعب، سواء من طرف الرجل أو المرأة.

مما سبق نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق وذلك لأن تجاهل المسؤولة لا يشكل عائقا أمامها لتبيان قدراتها وممارسة مهامها على أكمل وجه، ويرجع هذا لطبيعة المرأة (المسؤولة) التي تتحدى وتحاول جاهدة تحقيق مكانتها من خلال إنجازاتها بغض النظر عن رأي من حولها، وعدم الاكتراث لردّات الفعل الذكورية أو الأنثوية.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

● **النتيجة العامة:** نستنتج من كل ما سبق بأن الفرضية العامة لم تتحقق والذي كان فحواها: يؤدي عدم تقبل المرأة في مراكز السلطة إلى خلق معوقات في بيئة العمل. وذلك بعدم تحقق فرضيتين جزئيتين من أصل ثلاثة فرضيات جزئية، فعلى الرغم من أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة، وعلى الرغم من أن التشريع الجزائري حاول إزالة التفاوت بين الجنسين، من خلال سن مجموعة من القوانين (الحق في العمل، المساواة في الأجر، الحق في الترقية والتكوين، احترام السلامة المهنية واحترام الكرامة، منع تشغيل المرأة ليلاً، حماية صحة المرأة في العمل، الاستفادة من عطلة الأمومة، ممارسة الحق النقابي...)، كما وقعت الجزائر على اتفاقيات ومعاهدات نصت في مجملها على (القضاء على الأدوار النمطية للجنسين، القضاء على استغلال المرأة، المساواة في الحياة السياسية والمساواة في التعليم...). إلا أن النسق الثقافي كان الموجه الرئيسي لأفعال الباحثين من كلا الجنسين تجاه المسؤولة (المرأة في مركز السلطة)، فترسانة القوانين على المستويين المحلي والدولي وقفت عاجزة أمام الموروث الثقافي الثقيل المترسب في عمق مشاعر اللاوعي الجمعي، والزاد المعرفي البالي المتواتر مثل: تفصيل بعض الفاعلين الاجتماعيين للنص الديني على مقاساتهم وذلك لأجل تبرير أفعالهم وتشريع عاداتهم وتقاليدهم، فينجر الجميع وراء هذه الممارسات باعتقاد منهم أنها المنهج الأقوم، وبهذا الشكل تصبح الأنثى جزء لا يتجزأ من هذه المنظومة، فتنج وتعيد إنتاج طبقتها الدونية التي تنتمي إليها، ومع أنه يمكننا قراءة الاحصائيات التي تدل على اكتساح المرأة مجال العمل خاصة التربوي والصحي إلا أننا لا نستطيع أن نغفل عن ممارسات التهميش المنهج على المستوى الميكروسوسيولوجي الصادر من كلا الطرفين للمرأة (العاملة أو المسؤولة بصفة خاصة)، لكن هذه الأخيرة حاولت بمعية الزاد العلمي أن تشرعن مكانتها التي وصلت إليها بكفاءتها وصرها، وأصبحت لا تبالي لما ينطق به هؤلاء المعارضين، لأن القانون يؤيدها، وقدراتها هي التي أهلتها، وهم بدورهم (المرؤوسين المعارضين، وحتى بعض المحيطين) أدركوا، ولو بشكل قهري أن هذه المرأة تستحق أن يُمثّل لأوامرها وتعليماتها، وأن يُهتم بكل ما يصدر عنها، لأنها أصبحت مهمة بدورها، وأصبحت تدافع وبشدة عن رأس مالها المنتزع.

أما بالنسبة للذين يعلنون بغضهم للاستحقاق الأنثوي لم يستطيعوا عرقلة مسارها في مجال العمل، فكان تأثيرهم ضعيفاً على أدائها، فالمرأة (المسؤولة) لم تتراجع دافعيتها للإنجاز، وبقيت تمارس وظائفها الإدارية على أكمل وجه بل تعدت ذلك لابتكار الجديد (الابداع) ومنح التحفيز (المادي والمعنوي)

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

لمرؤوسيتها وقدرتها على تحمل مسؤوليات مركزها، كما أنها تمكّنت من الموازنة بين الأطراف (الأسرة، المجتمع المحيط كالأصدقاء والأقارب، العاملين معها، المسؤولين الأعلى منها...) وذلك حتى لا يبقى النقصان سمة لصيقة بها.

الاقتراحات والتوصيات

إن الحيز الواقعي يحمل الكثير من التعقيدات في العلاقة بين النوعين. لذلك ارتأينا لاقتراح التوصيات التالية:

- يجب علينا إعادة النظر جليا في مفهوم (تحرير المرأة)، فالإسلام حرر المرأة من كل ما هو ظالم وجائر، وأعطاهما الكرامة والحقوق التي لم يعطها إياها أي قانون أو اتفاقية، وأمرها بأن تصون نفسها وتحافظ على هذه الكرامة، أما الآن في عصر التقدم إلى الخلف ينبغي علينا أن نحرر المرأة من ظلم العادات والتقاليد والأفكار البالية المشوهة التي لا علاقة لها بالدين، فهي مجرد أعراف اتفقت عليها المجتمعات المتخلفة.
- كما يجب أن ندرك أن التمييز القائم ضد المرأة في جميع المجالات، هو لا يظلم المرأة فقط بل يتعدى ذلك ليشمل الجنسين، ويخلق تعقيدات في الممارسات والمعاملات بينهما، مما يضفي طابع الصراع بينهما، لا الاختلاف الحمود الذي يؤدي إلى التعاون.
- إن المرأة العاملة طالما أنها تعمل ولها وظيفة محددة فلا بد للمؤسسة من استغلال قدراتها وطاقاتها مع توجيهها للمناسب من الأعمال التي تتوافق ومؤهلاتها العلمية والمهنية.
- توضيح أن قدرات الرجال والنساء متكافئة. ولكنها ليست متطابقة وذلك في حدود الفروق الفردية الموجودة. فمثلا يمتاز الرجل عن المرأة في القدرة الحسائية والقدرة اليدوية والميكانيكية في حين يمتاز الكثير من النساء على الرجال في القدرة اللغوية وفي الدقة والصبر.
- إن المرأة لا تحتاج إلى قوانين براقرة توحى بأنها تحميها من ظلم أو جور الرجل. بل تحتاج وبشدة إلى توعية عن كيفية استغلال طاقاتها البيولوجية والعقلية التي منحها لها الله عز وجل، وحماية نفسها من كل أشكال العنف الموجه ضدها، حتى من طرف بنات جنسها (وتلك أقوى درجات العنف). أي أن ما صرح به الواقع ليس الفقر بالمواد القانونية اللازمة بل في: "من يطبق" - "وكيفية التطبيق".
- كما نتمنى من المسؤولين والمشرعين الجزائريين الحرص على توفير **الاخصائي الاجتماعي** في كل المؤسسات، وخاصةً التربوية منها، وذلك بتخصيص برامج تكوينية على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن ثم تخصيص مناصب عمل على

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

مستوى الوظيف العمومي وغيره من قطاعات العمل. حيث هو أهم من يمكنه إعطاء حلول أو اقتراحات قريبة وبعيدة المدى لمختلف قضايا المجتمع المعقدة.

- كما نتمنى أن تكون هناك دراسات جادة حول قضية المرأة تعالج فعلا المشاكل التي تعاني منها المرأة (العنف، السرطان، العنوسة، البطالة، الفقر، الأمهات العازبات...).



الخاتمة:

مهما حاولنا المفاضلة بين الذكر والأنثى في شتى ميادين الحياة فإننا نصطدم بنظام ربانيّ منظم للكون، خلق من الاختلاف واقعا لكل الموجودات في الطبيعة، وجعلها في حالة توازن، الكل يؤدي وظيفته التي منحته الطبيعة أدواتها، فجعل من المرأة أن تنجب وترضع وترعى أسرتها وتساعد زوجها على كل مصاعب الحياة، وجعل من الرجل القائم على التدبير (القوامة)، والسند الأول للمرأة. فبالتفاضل تظهر الدونية والفوقية، فهو لا يمكن إلا ضمن التوحد (رجل، رجل) أو (امرأة، امرأة)، فالمرأة والرجل لا يمكننا أن نفاضل بينهما، لأن المرأة ناقصة بدون رجل والرجل ناقص بدون امرأة، كما أن كلاهما يحمل جزءاً ذكورياً وآخر أنثوياً.

فوصول المرأة إلى مواقع السلطة وصنع القرار لم يعد مطلباً من مطالب العدالة والديمقراطية الأساسية فحسب بل يعتبر كذلك شرطاً ضرورياً لمراعاة مصالح المرأة. فدون اشتراك المرأة اشتراكاً نشطاً وإدخال منظورها في جميع مستويات صنع القرار، لا يمكن تحقيق الأهداف المتمثلة في المساواة والمشاركة التي تتجاوب مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تشكل الأساس المادي لتقدم المجتمع، وكذلك من أجل تحديث وتطوير القوانين والتشريعات التي تحكم وضع المرأة في الأسرة والمجتمع والعمل والتي تشكل عائقاً أمام تقدم المرأة وحماية منجزاتها والعمل على التصديق على الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمرأة وانعكاسها على القوانين المحلية، كاتفاقية إلغاء أشكال التمييز كافة ضد المرأة والدفاع عن القضايا الأساسية التي تعاني منها الجماهير الواسعة مثل البطالة والفقر لأن المرأة هي المتأثرة الأولى بهذه المشكلات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية

ثالثاً: القواميس والمعاجم والموسوعات

رابعاً: المجلات والدوريات

خامساً: الرسائل العلمية

سادساً: الأوراق المقدمة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية

سابعاً: المواد الإلكترونية والمواد السمعية البصرية

ثامناً: الكتب باللغة الأجنبية

قائمة المصادر والمراجع

مُرتبة حسب الأَبجَدِيَّة العربية

أولاً : قائمة المصادر

- 1) البخاري، صحيح البخاري.
- 2) اميل دوركايم ، قواعد المنهج في علم الاجتماع، ترجمة وتقديم: محمود قاسم، والسيد محمود بدوي (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2013).
- 3) بورديو بيير، الرمز والسلطة، تر: عبد السلام بن عبد العالي (المغرب: دار توبقال للنشر، د.ت).
- 4) _____، أسباب عملية: إعادة النظر بالفلسفة، تر: أنور مغيث (ط1؛ بيروت: دار الأزمنا الحديثة، 1998).
- 5) _____، الهيمنة الذكورية، تر: سلمان قعفراني (ط1؛ بيروت: المنظمة العربية للترجمة 2009).
- 6) برتراند رسل، السلطة والفرد، تر: نوري جعفر (ط؛ 01 ألمانيا: منشورات الحمل، 2005).
- 7) طاليس أرسطو، السياسة، تر: أحمد لطفي السيد (القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر، د.ت).
- 8) ماركس كارل ، رأس المال: عملية انتاج رأس مج1، تر: فالخ عبد الجبار (ط1؛ لبنان: دار الفارابي، 2013).
- 9) الملائكة نازك، التجزئية في المجتمع العربي (ط؛ 02 بيروت: دار العلم للملايين، 1980).
- 10) موننتسكيو، روح الشرائع، تر: عادل زعيتر (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2010).
- 11) فوكو ميشال ، المعرفة والسلطة، تر: عبد العزيز العيادي، (ط1؛ لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994).
- 12) بن خلدون عبد الرحمن، مقدمة ابن خلدون، دراسة: أحمد الزعي (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الحقوق لدار الأرقم بن ابي الأرقم للطباعة والنشر والتوزيع لبنان، 2009).
- 13) غدنز أنتوني، علم الاجتماع، تر: فايز الصباغ (ط4؛ لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2005).
- 14) غوستاف لوبون، روح الاجتماع، تر: أحمد فتحي زغلول باشا، تقديم: محمد السويدي (الجزائر: موفم للنشر، 2007).
- 15) _____، حضارة العرب، تر: عادل زعيتر (مصر: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، 2012).

قائمة المصادر والمراجع

تابياً : قائمة المراجع باللغة العربية

- 1) إمام عبد الفتاح إمام، أرسطو والمرأة، (ط1؛ القاهرة: مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، 1996).
- 2) أنجوس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (ط2؛ الجزائر: دار القصة للنشر، 2006).
- 3) إسلام عزمي، جون لوك: نوابغ الفكر الغربي (مصر: دار المعارف، 1964)، ج 16.
- 4) الأسود صادق، علم الاجتماع السياسي: أسسه وأبعاده (العراق: مكتبة بغداد، 1973).
- 5) الأقدحي هشام محمود، علم الاجتماع السلطة (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2010).
- 6) ايمي.إس. وارتون، علم اجتماع النوع: مقدمة في النظرية والبحث، تر: هاني خميس أحمد عبده (ط1؛ مصر: المركز القومي للترجمة، 2014).
- 7) بيضون عزة شرارة ، الجندر ماذا تقولين ...؟ الشائع والواقع في أحوال النساء (بيروت: دار الساقى، 2012).
- 8) بركات حلیم، المجتمع العربي في القرن العشرين (ط1؛ بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2000).
- 9) بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).
- 10) بهجت محمد، وجاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003).
- 11) الجيلالي عبد الرحمن بن محمد ، تاريخ الجزائر العام (الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2010)، ج3.
- 12) دبلة عبد العالي، مدخل إلى التحليل السوسيوولوجي (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011).
- 13) دولة سليم، الثقافة... الجنسية الثقافية: الذكر والأنثى ولعبة المهيد (ط1؛ سورية: دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، 2009).
- 14) هو كستشايلد أرلي، وآن ماشنج، الوردية الثانية: في حياة المرأة العاملة، تر: عزة عبد الفتاح الجوهري، مراجعة: نيفين غراب (ط1؛ مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994).
- 15) والاس رث، وألسون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة محمد عبد الكرم الحوراني (ط1؛ الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2011).

قائمة المصادر والمراجع

- 16) الزين محمد شوقي، الثَّقَاف في الأزمنة العجاف: فلسفة الثقافة في الغرب وعند العرب (ط1؛ الجزائر: منشورات الاختلاف، 2014).
- 17) حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة البناء، العمليات، النمط الإداري (مصر: طيبة للنشر، 2002).
- 18) حويتي أحمد، دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012).
- 19) حيدر إبراهيم علي، سوسيولوجيا الفتوى: المرأة والفنون نموذجاً (الجزائر: دار القصة للنشر، 2014).
- 20) الحناوي رؤوف سعيد، اللاوعي الجمعي: وأثره في الذاكرة الشعبية، (ط ؛ 01 بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2009).
- 21) الحسن احسان محمد، علم الاجتماع المرأة: دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر (ط1؛ الأردن: دار وائل للنشر، 2008).
- 22) أبو طاحون عدلي علي، حقوق المرأة: دراسات دينية سوسيولوجية (الاسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000).
- 23) كابان فيليب، وجون فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع: من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، تر: الياس حسن (ط1؛ دمشق: دار الفردق، 2010).
- 24) ليمان م جينيفر، تفكيك دوركاهم . نقد ما بعد بعد بنوي، تر: محمود أحمد عبد الله (ط1؛ القاهرة: المركز القومي للترجمة، 2013).
- 25) ماركيوز هيربرت، فلسفة النفي، تر: مجاهد عبد المنعم مجاهد (ط1؛ لبنان: منشورات دار الالباب، 1971).
- 26) مولر أوكين سوزان، النساء في الفكر السياسي الغربي، تر: إمام عبد الفتاح إمام (ط1؛ لبنان: التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، 2009).
- 27) محيو أحمد، محاضرات في المؤسسات الإدارية، تر: محمد عرب صاصيلا (ط5؛ الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009).
- 28) مجموعة من الأكاديميين العرب، الفلسفة والنسوية، إشراف وتحرير: المحمداوي علي عبود (ط؛ 01 الجزائر: منشورات الاختلاف، 2013).

قائمة المصادر والمراجع

- 29) محمد علي محمد، البحث الاجتماعي: دراسة في طرائق البحث وأساليبه (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د. ت).
- 30) _____، علم الاجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج (ط3؛ الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006).
- 31) محمود محمد، الذات والسلطة: النوع الاجتماعي والتفاوض في المؤسسة (ط1؛ الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010).
- 32) مساعدي سكيانة، روايات الاستعمار والمرأة المستعمرة في الجزائر، تر: نادية الأزرق بن جدة (الجزائر: موفم للنشر، 2012).
- 33) مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات (الجزائر: دار هومة، 2013).
- 34) معين خليل العمر، التغير الاجتماعي (ط1؛ عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004).
- 35) المرنيسي فاطمة، ما وراء الحجاب: الجنس كهندسة اجتماعية، تر: فاطمة الزهراء أزرويل (ط4؛ المغرب: المركز الثقافي العربي، 2005).
- 36) مظهر سليمان، علم النفس الاجتماعي: نظرية المواجهة النفسية الاجتماعية (الجزائر: منشورات ثالثة، 2010).
- 37) بن نبي مالك، مشكلات الحضارة، تر: عبد الصبور شاهين (ط4؛ دمشق: دار الفكر، 1984).
- 38) _____، القضايا الكبرى، إشراف: ندوة مالك بن نبي (ط1؛ دمشق: دار الفكر، 1991).
- 39) النوري قيس، الأسرة مشروعاً تنموياً (بغداد: مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، 1994).
- 40) سالم سماح سالم، البحث الاجتماعي: الأساليب المناهج. الاحصاء (ط1؛ الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012).
- 41) سكوت جون، خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً: المنظرون المعاصرون، تر: محمود محمد حلمي، مراجعة: جبور سمعان (ط01؛ بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009).
- 42) سلاطينة بلقاسم، وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي (ط1؛ مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013).
- 43) سعد إسماعيل علي، نظرية القوة: مقدمة في علم الاجتماع السياسي، تقديم محمد عاطف غيث (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2012).

قائمة المصادر والمراجع

- 44) عبادة مديحة أحمد، قضايا المرأة العربية (ط1؛ مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011).
- 45) العبيدي قيس محمد، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ (الاسكندرية: مطابع رويال، 1997).
- 46) عدون ناصر دادي، المؤسسة الاقتصادية (الجزائر: دار المحمدية العامة، د. ت).
- 47) _____، المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998).
- 48) عوابدي عمار، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984).
- 49) بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، (ط01؛ الجزائر: د. ن، 2010).
- 50) العيد جلال ابراهيم، إدارة الأعمال: مدخل لاتخاذ القرارات وبناء المهارات (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003).
- 51) العلاق بشير، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008).
- 52) عصار خير الله، مدخل للسييرنطقا الاجتماعية: محاولة التحكم بالسلوك الاجتماعي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002).
- 53) الفرا ماجد محمد وآخرون، الإدارة: المفاهيم والممارسات (ط1؛ فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2002).
- 54) فروند جوليان، علم الاجتماع عند ماكس فيبر، تر: تيسير شيخ الأرض (سوريا: منشورات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1976).
- 55) صاحب الربيعي، المرأة والموروث في مجتمعات العيب (ط؛ 01 دمشق: صفحات للدراسات والنشر، 2010).
- 56) صيداوي رفيف رضا وآخرون، النسوية العربية رؤية نقدية (ط1؛ بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2012).
- 57) قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).
- 58) قندلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية (ط2؛ الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007).

قائمة المصادر والمراجع

- 59) قرامي آمال، الإختلاف في الثقافة العربية الإسلامية: دراسة جندرية (ط1؛ بيروت: دار المدار الإسلامي، 2007).
- 60) قرفي عبد الحميد، الإدارة الجزائرية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 61) عبد الرحمن عبد الله، تطور الفكر الاجتماعي (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002).
- 62) الرياش سليمان، وآخرون، الأزمة الجزائرية: الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية (ط2؛ بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999).
- 63) أبو الريش حسين، وآخرون، الإساءة والجندر (ط1؛ عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006).
- 64) رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجالات: علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1997).
- 65) شحماط محمود، المدخل إلى العلوم الإدارية: أسس ومبادئ علم الإدارة العامة (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010).
- 66) الشماع خليل محمد حسن، وخضر كاظم حمود، نظرية المنظمة (ط1؛ عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2000).
- 67) الشنواني أحمد محمد، كتب غيرت الفكر الانساني (مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1998)، ج8.
- 68) الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤوليات الاجتماعية (الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 1999).
- 69) شريف علي، ومنال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003).
- 70) شتا السيد علي، الظاهرة العربية والعلوم الاجتماعية (مصر: المكتبة المصرية للطبع والنشر والتوزيع، 2004)، ج2.
- 71) تاج الله عطاء الله، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري: بين المساواة والحماية القانونية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006).
- 72) خير الزراد فيصل محمد، المرأة بين الزواج والطلاق في المجتمع العربي والإسلامي (لبنان: دار الكتاب العربي، 2010).

قائمة المصادر والمراجع

- 73) الخشاب أحمد، التفكير الاجتماعي: دراسة تكاملية للنظرية الاجتماعية (لبنان: دار النهضة العربية، 1981).
- 74) أبو الغاز ابراهيم، علم الاجتماع السياسي، (ط1؛ القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1979).
- 75) غول فرحات، مدخل إلى التسيير (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012).
- 76) الغزاوي محمد، قضايا المرأة بين التقاليد الراكدة والوافدة (ط3؛ بيروت، دار الشروق، 1991).

تالياً: القواميس والمعاجم والموسوعات

- 1) أندرو إدجار، وبيتر سيدجويك، موسوعة النظرية الثقافية: المفاهيم والمصطلحات الأساسية، تر: هناء الجوهري، مراجعة: محمد الجوهري، (ط1، مصر: المركز القومي للترجمة، 2009).
- 2) المنجد في اللغة والإعلام، إشراف: دار المشرق، (ط43؛ بيروت: الكتبة الشرقية، 2008).
- 3) لالاند أندريه، موسوعة لالاند الفلسفية، مج1، تر: خليل أحمد خليل، إشراف: أحمد عويدات (ط2؛ بيروت: منشورات عويدات، 2001).
- 4) لبصر عبد المجيد، موسوعة علم الاجتماع (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010).
- 5) مارشال جوردون، موسوعة علم الاجتماع، مج1، تر: محمد الجوهري وآخرون (ط2؛ مصر: المجلس الأعلى لثقافة، 2008).
- 6) مجموعة خبراء، الموسوعة العربية العالمية (ط2؛ مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، 1999)، ج 13.
- 7) ابن المنظور، لسان العرب، م6 (ط3؛ لبنان: دار احياء التراث العربي، 1999).
- 8) سيمور سميث شارلوت، موسوعة علم الانسان: المفاهيم والمصطلحات الأنثروبولوجية، تر: محمد الجوهري وآخرون (ط2؛ مصر: المركز القومي للترجمة، 2009).
- 9) صليبا جميل، المعجم الفلسفي (بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1982)، ج1.
- 10) _____، المعجم الفلسفي (بيروت، باريس: دار الكتاب اللبناني، 1982)، ج2.
- 11) ريتزر جورج، موسوعة النظرية الاجتماعية، تر: مصطفى خلف عبد الجواد، مراجعة: محمد الجوهري وآخرون (ط1؛ مصر: المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة 2006).

قائمة المصادر والمراجع

12) شوفالييه ستيفان، وكريستيان شوفيري، معجم بورديو، تر: الزهرة إبراهيم (ط؛ 01 الجزائر: الشركة الجزائرية السورية للنشر والتوزيع، 2013).

رابعا: المجلات والدوريات

- 1) أولمستد جينيفر، « هل العمل المأجور هو الإجابة (الوحيدة)؟ الليبرالية الجديدة، رفاه المرأة العربية، والعقد الاجتماعي»، ترجمات نسوية، ع 1 (ط1؛ مؤسسة المرأة والذاكرة، 2010).
- 2) الزايد محمد، « الفلسفة وماهية السلطة»، الفكر العربي، ع 33-34.
- 3) زايد عادل محمد، « تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية»، العربية للعلوم الإدارية، ع 2، مج 6 (مايو، 1999).
- 4) جامعة اليرموك، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 01، مج 23 (2007).
- 5) لانجور فيكي، « هل التمييز بين الجنسين يفسر نزعة السلطوية العربية؟»، ترجمات نسوية، ع 1، (ط1؛ مؤسسة المرأة والذاكرة، 2010).
- 6) مازن مرسل محمد، « ازدواجية الشخصية العراقية رؤية نقدية في فكر الوردية»، إضافات، ع 18/17 (2012).
- 7) معهد الشؤون الثقافية (الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)، « نحو مساواة النوع الاجتماعي»، رؤية، ع 17، (ربيع 2002).
- 8) السيد رضوان، « المجتمع والسلطة: إشكالية الاستمرار والوحدة»، الفكر العربي، ع 33-34.
- 9) عوض حنان علي، « السلطة عند ماكس فيبر»، الأستاذ، ع 206، مج 1 (2013).
- 10) أبو عز الدين فريدة، « ما هي السلطة»، الفكر العربي، ع 33-34.
- 11) العطري عبد الرحيم، « العلم الاجتماعي ضداً على الكاسيت المعرفي من التناس الاجتماعي إلى التداخل التخصصي»، إضافات، ع 18/17 (2012).
- 12) العتوم ميسون، « المرأة والشأن العام ملاحظات أولية حول المرأة الأردنية وبناء الشخصية»، إضافات، ع 19 (2012).
- 13) الصدة هدى، «المرأة والذاكرة: مقابلة»، ألف، ع 19، (1999).

قائمة المصادر والمراجع

- 14) الصواف محمد ماهر، « تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية»، معهد الإدارة العامة.
- 15) الشافعي أحمد، والسيد محمد ناس، « ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني، وامكانية الاستفادة منها في مصر»، التربية، ع 1، مج 2، (فبراير 2000).
- 16) الشافعي كمال، ونسرين عواد، المرأة الفلسطينية في الأحزاب السياسية بين الحضور والغياب. أيار 2009.
- 17) الشميري سمير عبد الرحمن، « المرأة في زمن العولمة»، شؤون العصر، ع12، (صنعاء، 2003/7).

خامساً: الرسائل العلمية

- 1) بوبكر عائشة، "علاقة بين صراع الأدوار و الضغط النفسي لدى الزوجة العاملة" (رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، 2007).
- 2) مزبوة بالقاسم، "السلطة والرضا الوظيفي" (رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009).
- 3) قادم معمر، "إشكالية الأنطولوجيا والقيمة في الفلسفة الغربية المعاصرة نيتشه نموذجاً" (رسالة ماجستير، جامعة السانيا وهرن، 2013).
- 4) الرقب مؤمنة صالح، "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها" (الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009).
- 5) تواتيت نسرين، "القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة" (رسالة ماجستير: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014).

سادساً: الأوراق المقدمة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية

1. أحمد علي ابتهاج، المرأة وأنماط القيادة الإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، (سوريا: 13-16 أكتوبر 2003)، <https://www.google.dz/url?sa>
2. أبو أصبع بلقيس. تخصيص حصص للنساء (الكوتا): المفهوم، التجارب والإشكاليات. ط1. الملتقى الديمقراطي الثاني والثالث للنساء والسياسة رؤى دينية - إشكاليات وحلول. منتدى الشقائق العربي لحقوق الإنسان 14 سبتمبر 2004م - صنعاء www.safyemen.org

قائمة المصادر والمراجع

3. كعكي سهام محمد صالح. واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها، بحث مقدم إلى: المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001م، القاهرة.
4. عبد العاني ليث محمد عياش. أنماط العنف الموجه نحو المرأة العراقية بعد الاحتلال الأمريكي للعراق وفق تنميط منظمة الصحة العالمية للعنف. جامعة بغداد. 2009-2010. دراسة منشورة بمؤتمر كلية التربية الثامن 20-22 نيسان 2010 جامعة اليرموك - اربد-الأردن.
5. علي ابتهاج أحمد. المرأة وأنماط القيادة الإدارية. المنظمة العربية لتنمية الادارية. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة. القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. سوريا. 13- 16 أكتوبر 2003.
6. صلاح عبد المتعال، دور المرأة المسلمة المعاصرة من الحاضر إلى المستقبل، ورقة مقدمة في مؤتمر "المرأة في مجتمعاتنا على ساحة أطر حضارية متباينة" المنعقد بدار الضيافة، جامعة عين شمس من 14 إلى 16 نوفمبر 2006، مركز الدراسات المعرفية.
7. القره داغي علي محيي الدين. المرأة والمشاركة السياسية والديمقراطية: دراسة في الفقه والفكر السياسي الإسلامي. المجلس الأوروبي للإفتاء والبحوث، بحث مقدم للدورة السادسة عشرة للمجلس - اسطنبول جمادى الآخرة 1427 هـ / يوليو 2006 م
8. الشميري سمير عبد الرحمن ، المرأة والتعليم العالي والتغير الاجتماعي، بحث مقدم إلى : المؤتمر التربوي العلمي الأول الذي نظمته جامعة الملكة أروى - صنعاء (30/ مايو - 1/ يونيو/ 2000).
9. أميرة محمد الجوهري، العلاقة بين التباين الفسيولوجي والاجتماعي للمرأة دراسة لقضايا النوع الاجتماعي.

http://www.epistemeg.com/pix/pdf_180.pdf

سابعاً: المواد الإلكترونية والمواد السمعية البصرية

- 1- نيكوليان واسينار، ادراج النوع الاجتماعي في منظماتك غير الحكومية، تر: ناتالي سليمان (لبنان: المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية، 2007).

قائمة المصادر والمراجع

- 2- المملكة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية، تقرير حول ميزانية النوع الاجتماعي، مشروع قانون المالية لسنة 2012. 2015/12/05،
<http://www.abhatoo.net.ma/content/download>
- 3- الراوي حلمي، موازنة النوع الاجتماعي في مصر، مرصد الموازنة العامة وحقوق الانسان، طبعة 2009.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مركز الاعلام والتوثيق لحقوق الطفل والمرأة، معرفة حقوق النساء والأطفال في الجزائر (الجزائر، 2009).
- 5- المجلس الأعلى لشؤون الأسرة، معوقات تولى المرأة المناصب القيادية في المجتمع القطري (قطر: 2007).
- 6- رابطة الاتصالات المتقدمة (APC)، منهجية تقييم الجندر للإنترنت وتكنولوجيات المعلومات والإتصالات (WWW.apcwomen.org، 2005).
- 7- صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، المكتب الإقليمي للدول العربية، مفهوم النوع الاجتماعي، (ط4، الوحدة 01، 2001).
- 8- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - المكتب الإقليمي للدول العربية، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (2009).
- 9- منظمة العمل العربية، النشرة الإحصائية (2010).
- 10- منظمة العمل العربية، نشرة إحصاءات التشغيل والشباب والهجرة والتنمية البشرية في البلدان العربية (2006).
- 11- منظمة العمل العربية، إحصاءات العمل في البلدان العربية الكتاب الدوري لإحصاءات العمل، ع8 (2009).
- 12- البنك الدولي، منهجية تقييم المعرفة،
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,menuPK:1414738~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:1414721,00.html>.
- 13- البنك الدولي، مؤشرات التنمية في العالم،

قائمة المصادر والمراجع

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:21725423~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تقرير تنمية القوى البشرية في الوطن العربي.

14- الأتاسي محمد نشوان، الإدارة العامة (الدمارك: الأكاديمية العربية المفتوحة)، 2015/12/03،

http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library

15- بادوي مصطفى، النوع الاجتماعي، 25/10/2014،

<http://afaksocio.ahlamontada.com/t224-topic#700>

16- جامعة باتنة، "كيف تنجز مذكرة تخرج في علوم الإعلام والاتصال؟"، (ندوة، 10 /12 /2012)، 29/11/2015، :

http://badislounis.blogspot.com/2012/12/blog-post_11.html

17- بروقي وسيلة، وضع الذكورة والأنوثة "ثقافة مضادة للطبيعة"،

<http://afaksocio.ahlamontada.com/t118-topic#305>

18- جرار بسام، النوع الاجتماعي (فلسطين: مركز نون للدراسات القرآنية) [مقال]، 2010/12/02،

<http://www.islamnoon.com/Motafrikat/gender.htm>

19- _____، الجندر، (فلسطين: مركز نون للدراسات القرآنية) [محاضرة]، 2010/12/09،

<https://www.youtube.com/watch?v=NeBy4cx3R4s>

20- اللخمي الغرناطي إبراهيم بن موسى (الشاطبي)، الموافقات، (بيروت: دار المعرفة، د. ت)، ج1، 03/09/2015، عن موقع:

[/http://islamhouse.com/ar/books/280397]

21- ملحم يحيى. التمكين: مفهوم إداري معاصر، (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)، 09/12/2015،

<http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/5824>

قائمة المصادر والمراجع

- 22- منتديات ستار الجيريا، محاضرات مقياس المؤسسات السياسية و الادارية في الجزائر (الجزائر):
جامعة الجيلاي اليابس سيدي بلعباس، 18/10/2010، [مقال]
<http://www.staralgeria.net>
- 23- النابلسي محمد راتب، المرأة في الإسلام 2/1 : المساواة بين الذكور والإناث، [قرص
مضغوط] خطبة جمعة (08 /09 /1995)
<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/3FE6D7FF-9C36-46B8-B5A2-65EBFCC393D7.htm>
- 24- السيداو اتفاقية ، [./http://www.cedaw2015.org](http://www.cedaw2015.org)
- 25- عزت هبة رؤوف، المرأة والعمل السياسي (معهد الفكر العالمي، 1995).
- 26- رضوان سامر جميل، المرأة بين السيكولوجيا والمجتمع، 09/03/2014،
<http://www.nesasy.org/-psyche-285/8459-6680>
- 27- غوستاف لوبون، سيكولوجيا الجماهير (الكتاب فكرة :2015/09/02)، [برنامج مسموع].
<https://www.youtube.com/watch?v=ypZXwsnUSzM>
- 28- _____ ، سيكولوجيا الجماهير (2015/08/02)، [برنامج مسموع
الكتاب فكرة]،
<https://www.youtube.com/watch?v=ypZXwsnUSzM>

تالياً: الكُتب باللغة الأجنبية

- 1) **Bernoux. P et al**, Les nouvelles approches Sociologique des organisations, (paris Ed seuil, 1996).
- 2) **Lafaye. C**, La sociologie des Organisations, (Paris :Ed Nathan, 1996)
- 3) **Ronnie Heisenberg , Kate Kelly**, Organise Your self, U.K, Judy Piatkus Limited,1997,
- 4) **Brooks Donna and Lynn Brooks**, Seven Secrets of Successful Women,U.S.A,McGraw-Hill,1997

- 5) Code du travail, **Berti édition**, huitième édition, 2014.
- 6) **Grawitz Madeleine**, Méthodes des sciences sociales, huitième édition, Paris, Ed, Dalloz, 1990
- 7) **Christine, Guionnet, Éric neveu**, Féminins Masculin. Sociologie de Genre, Armand Colin, Paris, 2004

Dictionnaire

- 8) Dictionnaire Hachette, (**Edition Hachette** 1991).

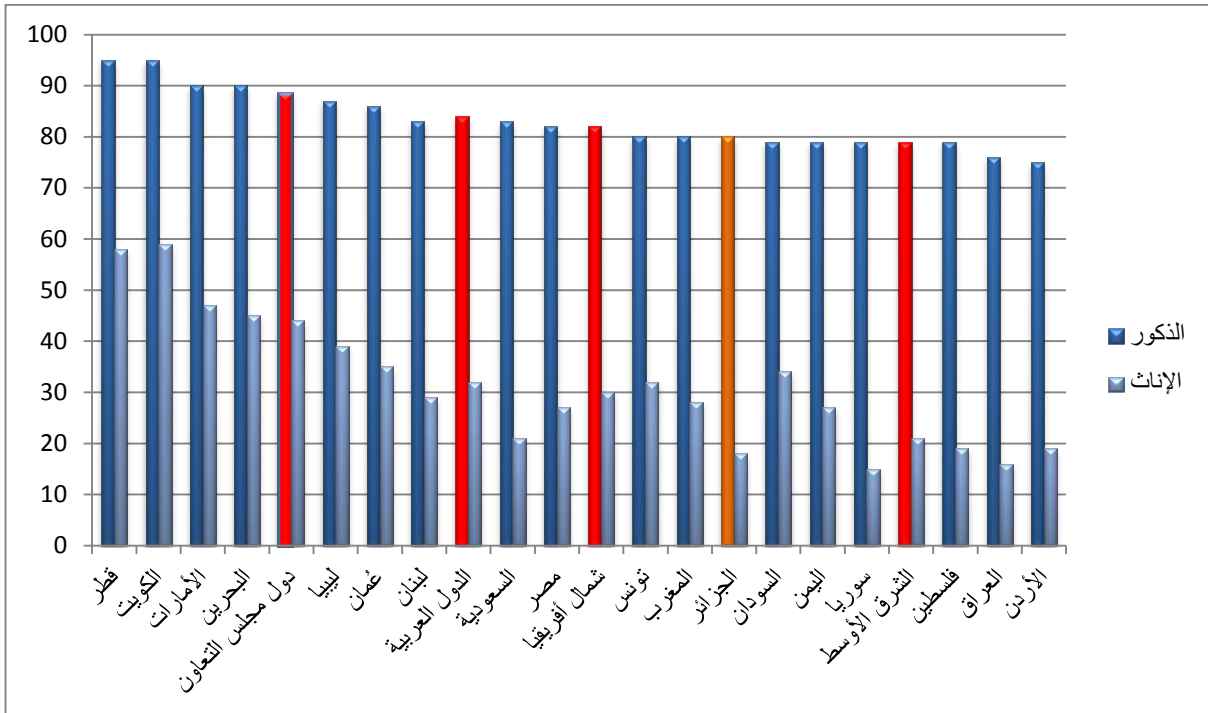
الملحق

الملحق رقم (01): مطبوعات الديوان الوطني للإحصاء

الملحق رقم (02): نموذج الاستمارة

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

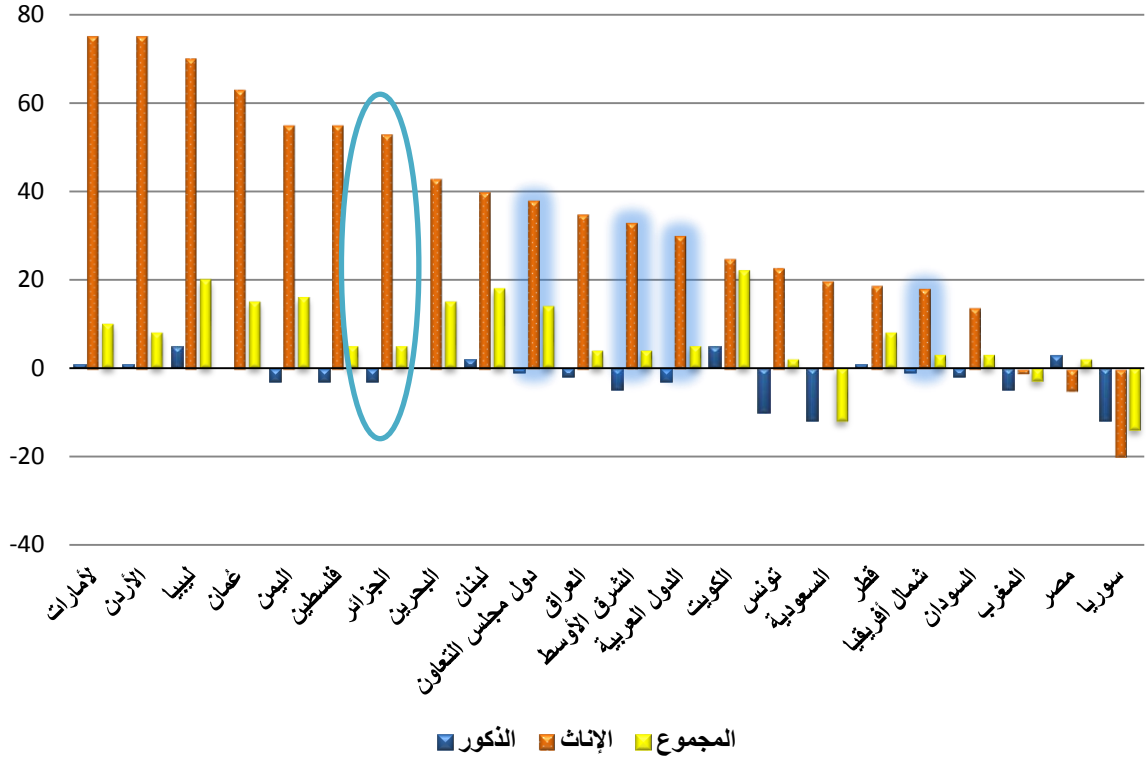
الملحق رقم (04): وثيقة التسهيلات الإدارية.



المصدر: المؤشرات الأساسية لسوق العمل في قاعدة البيانات الخاصة بمنظمة العمل الدولية وقواعد بيانات معهد الإحصاءات لدى اليونسكو.

الرسم 2-6: ازدياد معدل مشاركة الإناث في القوى العاملة في جميع البلدان العربية في السنوات العشرين الفائتة.

نسبة التغير في المعدل الإجمالي لمشاركة القوى العاملة (15- 64) على
أساس النوع الاجتماعي، 1990 - 2010



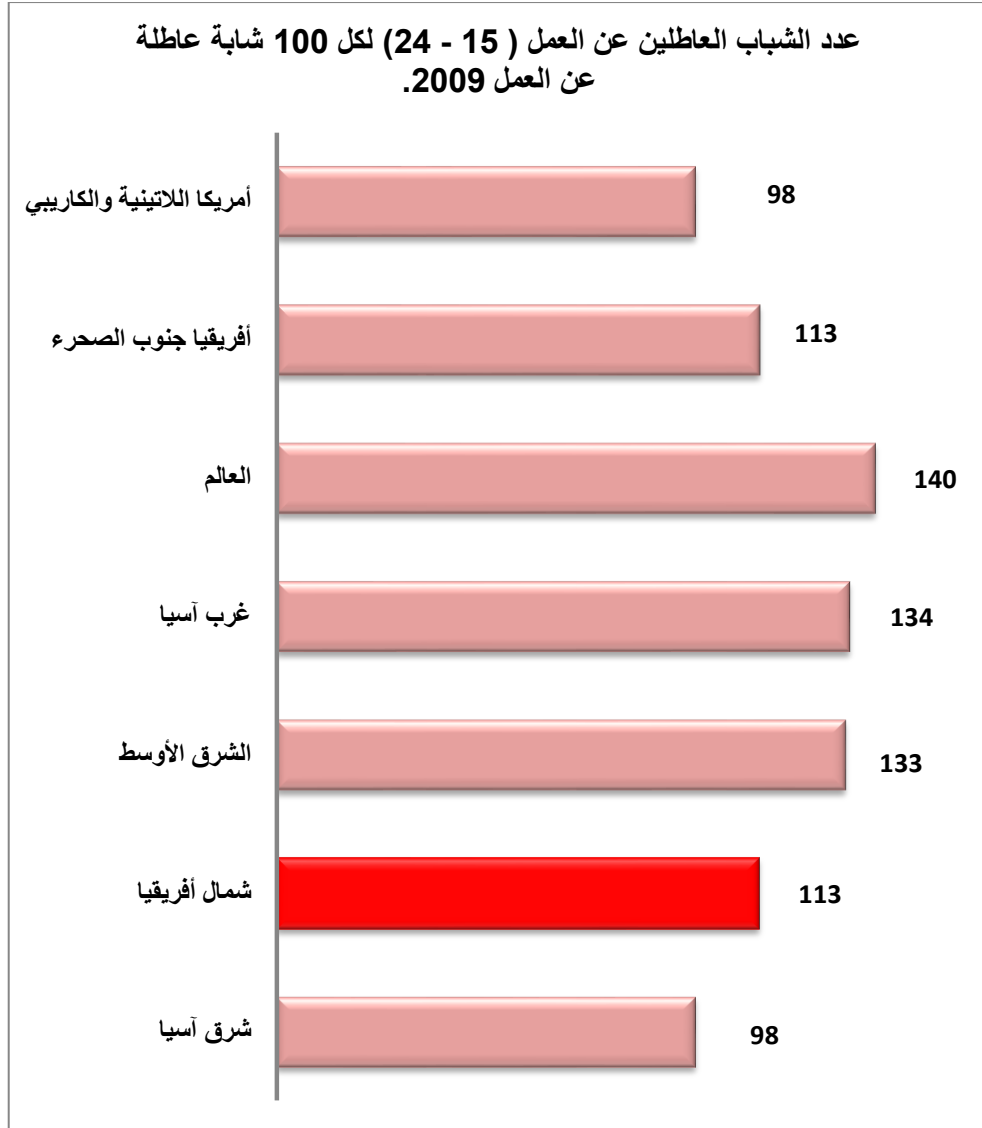
ملاحظة: الدوائر تشير إلى المتوسط الإقليمي.

المصدر: المؤشرات الأساسية لسوق العمل الصادرة عن منظمة العمل الدولية.

الرسم : 11- 2 تعقيد أبعاد البطالة من حيث العمر والنوع الاجتماعي:

على الرغم من تجاوز معدل البطالة لدي الإناث مثيله لدى الذكور، إلا أن الشباب العاطل عن العمل

يتخطى عدد الشابات العاطلات عن العمل.



المصادر: المؤشرات الأساسية لسوق العمل في قاعدة البيانات الخاصة بمنظمة العمل الدولية، منظمة العمل الدولية (2011 ب، 2012).

الجدول أ 1: السكان والقوى العاملة

العراق	العام	السكان	الشباب	القوى العاملة			المعدل الإجمالي للمشاركة في القوى العاملة %		
				المجموع	الذكور %	الإناث %	ذكر	أنثى	المجموع
العراق	2009	32,105	6,438	8,064	80,6	19,4	75	18	46,5
الأردن	2010	6,113	1,318	1,923	77	23	73,9	23,3	49,3
لبنان	2007	3,759	731	1,228	74,9	25,1	66,9	21,1	43,4
سوريا	2009	20,125	4,218	5,442	85,2	14,8	71,7	13	43
فلسطين	2010	4,109	897	976	80,3	19,7	66,8	14,7	41,1
اليمن	2010	23,154	5,368	5,634	77,1	22,9	68	20,7	44,7
الشرق الأوسط	الأخيرة	89,365	18,971	23,267	79,2	20,8	70,4	18,5	44,7
الجزائر	2010	35,978	7,375	10,811	83,1	16,9	74,1	15,3	45
مصر	2010	78,728	17,752	26,18	76,9	30	78	23,2	51,5
ليبيا	2009	6,263	1,244	2,369	77,5	22,5	78,9	24,7	52,8
المغرب	2010	31,894	6,321	11,588	73	27	74,7	25,9	49,6
السودان	2009	28,665	5,599	7,389	74,2	24,5	73	23	48
تونس	2010	10,531	1,99	3,769	73,2	26,8	69,5	24,8	46,9
شمال أفريقيا	الأخيرة	192,059	40,282	62,107	3,76	24,6	47,7	23	49

المصادر: منظمة العمل العربية إستنادا إلى التقديرات الرسمية والعالمية.

الجزائر المكتب الوطني للإحصاء، بوابة رئيس الوزراء.

الجدول أ 2: القوى العاملة الشابة ومعدل المشاركة في القوى العاملة

العام	القوى العاملة			معدل المشاركة في القوى العاملة %			معدل المشاركة في القوى العاملة باستثناء التلاميذ		
	المجموع	الذكور %	الإناث %	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث
2010	2,159	84,6	15,4	48,8	9,2	29,2	66,5	14,8	43,2

المصادر: منظمة العمل العربية إستنادا إلى التقديرات الرسمية والعالمية.

الجزائر المكتب الوطني للإحصاء، بوابة رئيس الوزراء.

الجدول أ 3 : عدد التلاميذ والشباب المتعطل ومعدل التعطل بحسب النوع الاجتماعي

العام	التلاميذ 15 - 24			غير موجودين في المدرسة وفي القوى العاملة			معدل تعطل الشباب باستثناء التلاميذ (%)	
	الذكور %	الإناث %	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث
2010	998	1,382	2,381	921	1,922	2,843	24,6	52,8
								38,5

المصادر: منظمة العمل العربية إستنادا إلى التقديرات الرسمية والعالمية.

الجزائر المكتب الوطني للإحصاء، بوابة رئيس الوزراء.

الجدول أ 7 : السكان بحسب البلدان والأقاليم الفرعية، 1990 - 2010

البلد	المجموع	سن عمل (15-24)	2010				1990					
			الشباب	الراشدون	طلاب التعليم الثانوي والعالي	الذكور	الإناث	الشباب	الراشدون	طلاب التعليم الثانوي والعالي	الذكور	
الجزائر	25,298	13,481	5,159	9,23	1,086	1,375	2,799	2,931	35,469	24,246	7,292	18,583
البحرين	493	321	81	251	27	50	60	56	1,262	983	188	821
مصر	56,843	31,416	10,757	22,785	2,609	3,527	2,114	2,002	81,121	51,46	16,009	39,531
العراق	17,375	8,661	3,652	5,68	521	856	1,467	1,056	31,673	16,968	6,205	11,799
الأردن	3,415	1,701	739	1,083	235	254	483	485	6,186	3,623	1,332	2,533
الكويت	2,089	1,313	391	954	145	279	158	175	2,737	1,938	423	1,584
لبنان	2,946	1,73	601	1,282	187	184	278	308	4,227	2,871	758	2,421
ليبيا	4,334	2,338	916	1,533	84	98	1,159	351	6,356	4,148	1,124	3,298
المغرب	24,781	13,991	5,008	9,929	586	865	1,407	1,186	31,951	21,247	6,268	16,734
تونس	8,215	4,709	1,645	3,44	270	363	741	821	10,482	7,293	1,994	6,029

المصدر: شعبة السكان لدى الأمم المتحدة: قواعد البيانات الخاصة بمعهد الإحصاء في اليونسكو آفاق

السكان العالمية، اليونسكو.

الجدول أ 8 : تركيبة السكان في الدول العربية

الدول العربية				الفئة
المساهمة %	التغير %	2010	1991	
				السكان
8,3	20,3	58,543	48,654	الذكور 0-14
7,7	19,6	55,943	46,777	الإناث 0-14
				التلاميذ

5	136.5	10,292	4,351	الذكور +15
5.8	355.4	8,877	1,949	الإناث +15
				استخدام الشباب
3.1	39.5	12,847	9,210	الذكور
0.8	37.2	3,518	2,565	الإناث
				بطالة الشباب
0.5	24.2	3,255	2,621	الذكور
0.5	43.3	2,078	1,450	الإناث
				استخدام الراشدين
27	89.1	67,981	35,947	الذكور
8	126.1	17,015	7,526	الإناث
				بطالة الراشدين
1.1	60.6	3,312	2,062	الذكور
1	118.7	2,257	1,032	الإناث
				السكان التطلون
5	64.9	15,173	9,204	15-24 الذكور (ما عدى التلاميذ)
21	55.1	69,929	45,080	15-24 الإناث (ما عدى التلاميذ)
2.1	106.5	4,727	2,289	65 + الذكور
2.9	91.3	7,267	3,799	65 + الإناث
100	52.8	343,014	224,520	المجموع

شمال أفريقيا

المساهمة %	التغير %	2010	1991	
				السكان
4	8	33,706	31,303	الذكور 0-14
3,6	7	32,268	30,130	الإناث 0-14
				التلاميذ
3,7	74	5,203	2,994	الذكور +15
4,9	204	4,334	1,424	الإناث +15
				استخدام الشباب
3,5	35	8,053	5,970	الذكور
1	28	2,603	2,030	الإناث
				بطالة الشباب
0,2	7	1,827	1,710	الذكور
0,4	25	1,359	1,090	الإناث
				استخدام الراشدين
28,3	71	40,659	23,731	الذكور
10,3	110	11,814	5,635	الإناث
				بطالة الراشدين
0,9	37	2,052	1,497	الذكور
1,1	85	1,464	793	الإناث
				السكان التطلون
6,3	61	9,951	6,184	24-15 الذكور (ما عدى التلاميذ)
24,9	49	45,288	30,375	24-15 الإناث (ما عدى التلاميذ)
2,8	109	3,257	1,562	65 + الذكور
4,1	92	5,090	2,647	65 + الإناث
100	40	207,928	149,075	المجموع

المصدر: المؤشرات الرئيسية لمنظمة العمل الدولية في قاعدة البيانات الخاصة بسوق العمل، معهد قاعدة

البيانات الإحصائية في اليونيسكو.

الجدول أ 11: معدل البطالة بحسب البلدان والنوع الاجتماعي، 2010

معدل البطالة في صفوف الشباب			معدل البطالة الإجمالي			
المجموع	الإناث	الذكور	الإناث %	الذكور %	المجموع	
34	18	20,5	20,3	9,6	11,4	الجزائر
المتوسط الإقليمي						
30,7	20	23	15,6	8,3	10,1	شمال أفريقيا
44,2	25,8	29,1	21,4	12,8	14,4	الشرق الأوسط

33,7	20,2	23,2	16,2	8,1	9,7	الدول العربية
------	------	------	------	-----	-----	---------------

المصدر: المؤشرات الأساسية لسوق العمل في قاعدة البيانات الخاصة بمنظمة العمل الدولية.¹

الاتجاه العام لنسبة مشاركة المرأة في قوة العمل (%):

معدل التغير ما بين 2000- 1960	2000	1990	1980	1970	1960	
85	31.2	20.1	19.1	17.6	16.9	الجزائر
735	34.1	29.8	17.1	4.1	0	البحرين
43	37.1	32	29.3	27.4	25.9	مصر
52	30.0	22.2	20.6	19.8	19.8	ايران
19	19.4	15.1	16.2	16.3	16.5	الأردن
102	27.8	17.8	14.7	14.8	13.8	الكويت

المصدر: البنك الدولي - (2003).²

¹ نظرة جديدة الى النمو الاقتصادي: نحو مجتمعات عربية منتجة وشاملة. ط1. منظمة العمل الدولية- المكتب الإقليمي للدول العربية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- المركز الإقليمي في الدول العربية. بيروت 2013.

² سحر نصر. <http://ebooks9.com/الاقصاد-2.html.doc>



الشعبية الديمقراطية الجزائرية الجمهورية

والبحث العلمي وزارة التعليم العالي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

فرع علم الاجتماع إدارة وعمل

استمارة البحث حول:

معوقات السلطة لدى النوع الاجتماعي في الإدارة الجزائرية

الطالبة/

مشروم صباح

في إطار إعداد بحث علمي نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة وذلك بقراءتها وفهمها جيداً ثم

الإجابة بصراحة وصدق شاكرين كرم مساهمتكم.

ملاحظة:

نعلمكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع كامل الاحترام

والتقدير.

المحور الأول: البيانات التعريفية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن :
3. المستوى التعليمي:
- ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
4. محل السكن:
5. ريف مدينة
6. الحالة العائلية:
- أعزب متزوج مُطلق أرمل
7. في حالة الزواج:
- هل الزوجة: تعمل لا تعمل
8. المستوى التعليمي للزوجة ؟
- جامعي غير جامعي

المحور الثاني: تؤدي الصورة النمطية للمرأة إلى عدم تقبلها كمسؤولة.

9. هل للاختلاف البيولوجي دور في تحديد المناصب في مؤسساتكم؟
- نعم لا
10. هل ترى أنه للنساء الفرصة نفسها للوصول إلى مراكز السلطة؟
- نعم لا
11. هل ترى أن الرجل أقدر من المرأة على تبوء مراكز السلطة؟
- نعم لا
12. إلى ماذا تنسب الاختلاف في الجدارة بين الرجل والمرأة في المناصب العليا؟
- طبيعة الجنس
- التنشئة الاجتماعية
- المستوى التعليمي

13. بما تبرر ولوج المرأة للعمل؟

- الضرورة الاقتصادية
 المكانة الاجتماعية
 تحقيق الذات

14. هل ترى أنه للتغير الاجتماعي علاقة في تبوء المرأة مراكز السلطة؟

- نعم لا

15. ما رأيك في أن تكون مسؤولتك امرأة؟

.....

16. هل تفضل العمل تحت سلطة :

- رجل امرأة

..... في كلتا الحالتين لماذا؟

17. كيف تكون العملية الاتصالية عندما تكون المسؤولة امرأة؟

18. في رأيك هل أدى التغير الاجتماعي والاقتصادي إلى تغيير صورة المرأة في المجتمع؟

- نعم لا

19. هل ترى أن تواجد العنصر النسوي في العمل يجعل بيئة العمل :

- أكثر مرونة أكثر توترا

المحور الثالث: عدم تقبل المرأة كمسؤولة يؤدي إلى عدم الامتثال لأوامرها.

20. بما تشعر عندما تطلب منك مسؤولتك القيام بأمر ما؟

- حماس
 عادي
 استياء

21. هل تحترم مواقيت الدخول والخروج من العمل؟

- نعم لا

22. هل تهتم للاجتماعات والتعليمات الصادرة من المسؤولة؟

- نعم لا

23. هل تطلب المساعدة من مسؤولتك عند وقوعك في مشكلة ما؟

نعم لا

24. في رأيك هل تصلح المرأة لإدارة:

المناصب الوسطى

المناصب العليا

25. هل تجد صعوبة في تنفيذ الأوامر والتعليمات الموكلة إليك من طرف مسؤولتك؟

نعم لا

26. هل تنفذ أوامر مسؤولتك؟

نعم لا

- إذا كان (نعم) هل تنفذها:

برغبة

مضطراً

27. كيف ترى طريقة توجيه الأوامر من طرف المسؤولة للموظفين والموظفات؟

المحور الرابع: يؤدي تجاهل المسؤولة من طرف مرؤوسيه إلى عراقيل في التنظيم

28. هل ترى أن مسؤولتك قادرة على الابداع؟

نعم لا

29. هل ترى أنه باستطاعة مسؤولتك تحمل أعباء مركزها؟

نعم لا

30. هل تشاركك المسؤولة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم لا

31. هل تفوض المسؤولة بعضاً من صلاحياتها إلى مرؤوسيه؟

نعم لا

32. هل ترى أن مسؤولتك تتردد في اتخاذ قرارات المؤسسة؟

نعم لا

33. هل تحرص مسؤولتك على تحفيز العاملين؟

نعم لا

34. هل تقضى معكم مسؤولتكم وقتاً كافياً للمناقشة في الأمور الإدارية؟

لا

نعم

35. كيف ترى تقييم العمال من طرف المسؤولة؟

36. ما هو رأيك في العلاقة بينك و بين المسؤولة؟

37. كيف تكون ردة فعل المسؤولة جراء تجاهل بعض مرؤوسيهها لها؟

38. هل ترى أن هناك إشاعات محرضة ضد مسؤولتك؟

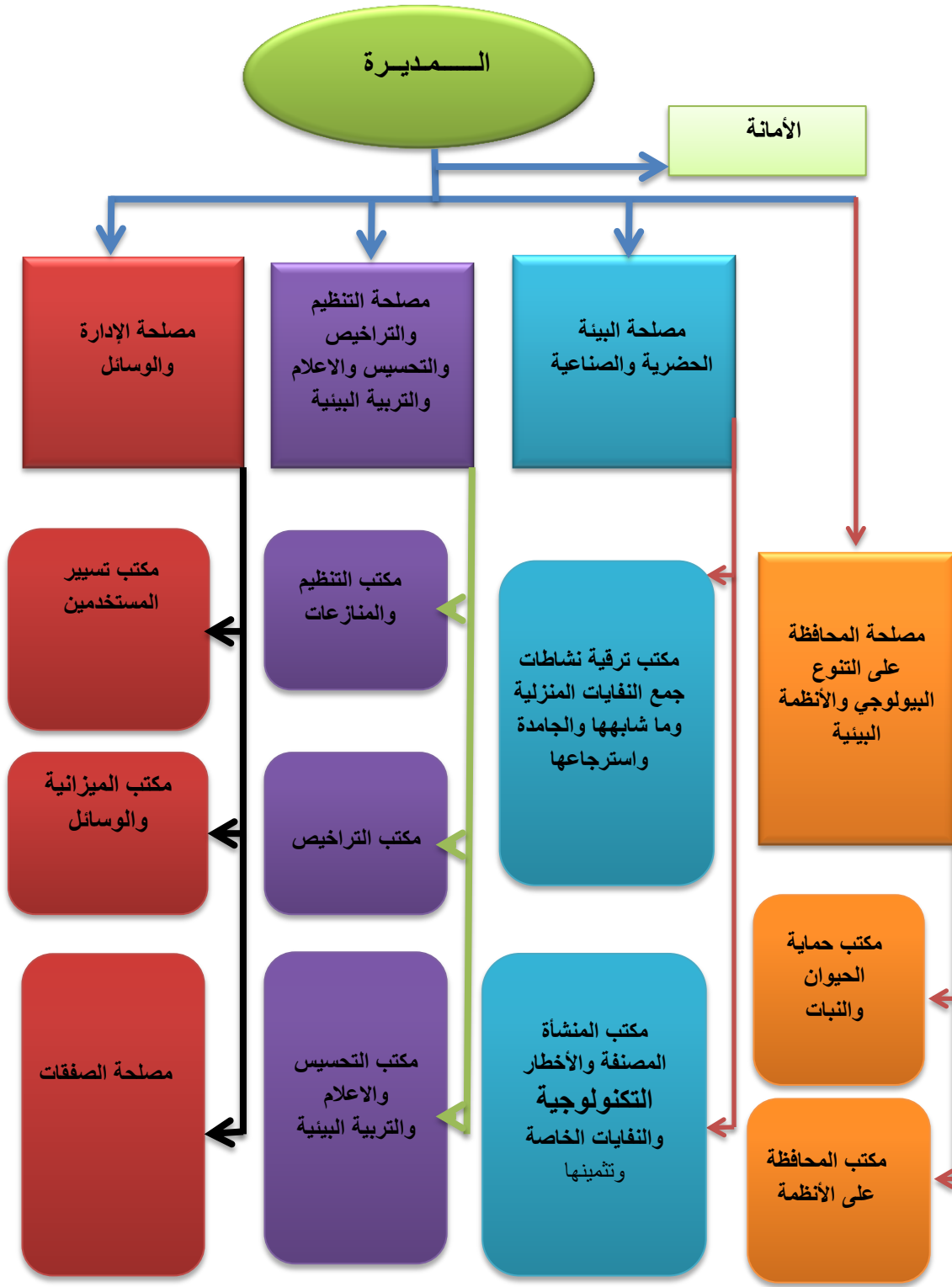
لا

نعم

39. هل ستترك مسؤولتك المنصب، من وجهة نظرك؟

لا

نعم



الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي لمديرية البيئة لولاية ورقلة.

المصدر: مكتب تسيير المستخدمين بالمديرية محل الدراسة.