

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الآداب

مركز دراسات الدكتوراه: الإنسان والمجال في العالم المتوسطي

تكوين الدكتوراه: التغير الاجتماعي والتنمية المحلية

في موضوع

القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة

بين المحددات السوسيو-ثقافية والعوامل التنظيمية

الفاعلات في التنظيمات المدنية نموذجاً

تحت إشراف

د. جمال فزة

إعداد

هدى كريملي

أعضاء لجنة المناقشة

مقرراً، جامعة محمد الخامس

رئيساً، جامعة محمد الخامس

مقرراً، جامعة محمد الخامس

مقرراً، جامعة محمد الخامس

مقرراً، جامعة ابن طفيل

د. جمال فزة

د. عبد الغني منديب

د. عبد الكريم بلحاج

د. عبد اللطيف كيداي

د. فوزي بوخريص

شكر

رغم الطابع الفردي البارز لأي أطروحة جامعية، فإنها تدين بالكثير للعمل الجماعي سواء كانت مساعدة مباشرة أم غير مباشرة. لذلك أود أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

بداية، أود أن أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى الأستاذ جمال فزة على إشرافه على هذا العمل ودعمه الدائم ونصائحه وتوجيهاته التي ساهمت في إغناء هذا البحث. شكرا على لطفك وتواضعك. كما لا يفوتني أن أقدم كل الشكر والتقدير للأستاذ محمد شقرون المدير السابق لهذه الأطروحة؛ أنا ممتنة كثيرا لدعمك وثقتك الكبيرة.

وأقدم صادق شكري وامتناني للأستاذ حسن احجيج على مراجعته لهذا العمل وملاحظاته القيمة التي ساعدتني كثيرا في المضي قدما. كما أوجه خالص شكري للأستاذ محمد العفراني على مراجعته وتوجيهاته وصبره ودعمه الكبيرين لي، شكرا لأنك كنت أبا وأستاذا لي. لقد كان لك الفضل الكبير في وصولي إلى هذه المرحلة.

وكل الشكر والتقدير للسادة أعضاء لجنة المناقشة، عبد الغني منديب، عبد الكريم بلحاج، عبد اللطيف كيداوي وفوزي بوخريص على تحملهم عبء قراءة وتقييم هذا العمل. وأوجه شكرا خاصا للأستاذ عبد الكريم بلحاج على دعمه الدائم وتشجيعه المستمر.

كما أود أن أتقدم بصادق الشكر والامتنان لأصدقائي وعائلتي. وشكر خاص لسفيان على دعمه وتوجيهاته القيمة. وكل الشكر لأحمد، إبراهيم، رشيد، زهير، سارة، صفاء، فاطمة الزهراء ومحمد، وكذا لوالدي وإخوتي على دعمهم وصبرهم.

وأخيرا، أشكر السيدة أميمة عشور رئيسة جمعية جسور على مساندتها وتسهيلها الاتصال مع قيادات وفعالات جمعويات. وخالص الشكر والتقدير للسيد عبد الواحد الغازي منسق المشروع الوطني لدعم المشاركة الديمقراطية بالمغرب، على ربط التواصل مع جمعيات وتنظيمات مدنية وتسهيل العمل الميداني.

ملخص الأطروحة

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة القيادة النسوية واستراتيجيات النساء في ممارسة السلطة وما يرتبط بها من محددات سوسيو-ثقافية وعوامل تنظيمية مؤثرة في المسار المهني النسوي. وتتجلى أهمية هذه الأطروحة في تفكيك مختلف العوامل والمتغيرات المعلنة منها والضمنية المتحركة في ظاهرة ندرة النساء في مواقع صنع القرار. وقد فرض علينا ذلك تبني منهجية متعددة على المستويين النظري والمنهجي. إذ أقمنا المقاربة التحليلية على إطار نظري مزدوج بين التحليل الاستراتيجي (Crozier & Friedberg, 1977) ونظرية الممارسة (Bourdieu, 1972)، مما مكننا من الانفتاح على أنساق تحليلية ثلاثية الأبعاد (الجندر، التنظيم، والنظام الاجتماعي) في تحليل العوائق التنظيمية والاجتماعية والثقافية التي تلخصها عبارة "السقف الزجاجي". وعلى المستوى المنهجي، تم اعتماد تقنيتين: المقابلات شبه الموجهة وبطاقة النداعي في دراستين متكاملتين مع قيادات في تنظيمات متنوعة. في الدراسة الأولى، تم التركيز على مستويين من التحليل: القواعد والعمليات التنظيمية واستراتيجيات القيادات. وركزت الدراسة الثانية على تأثير التمثلات الاجتماعية والصور النمطية في القيادة النسوية. وقد أبرزت حصيلة نتائج البحث العديد من الصعوبات التي تحول دون وصول النساء إلى السلطة التنظيمية والتشكيك في مشروعية كفاءتهن، منها عدم حياد التنظيم والمعايير التنظيمية الذكورية وتأثير النماذج المجنسة والصور النمطية، كما بينت تلك النتائج ثقل الإكراهات الأسرية وأوضاع الأمومة، مما يتطلب من النساء استثمارا نفسيا وزمنيا كبيرين. كما أبرزت تلك النتائج كيف أن كل تلك العوائق المتعددة تفرض على النساء الجمعيويات ضرورة تطوير استراتيجيات وخيارات متعددة لعبور السقف الزجاجي، تتراوح بين التخلي عن الحياة الشخصية وتبني المعايير الذكورية المعمول بها.

Résumé

Le but de cette thèse est d'investiguer le leadership féminin et les diverses stratégies de pouvoir que les femmes adoptent ainsi que les facteurs socioculturels et organisationnels qui y sont associés. L'intérêt de cette thèse réside dans le fait qu'elle aspire à mettre en exergue les différents facteurs et variables implicites et explicites qui expliquent la rareté des femmes aux postes de décisions. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche pluri-méthodologique aussi bien au niveau théorique que méthodologique. Notre approche analytique repose sur un cadre théorique double qui combine l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) et la théorie de la pratique (Bourdieu, 1972). Cela nous a permis d'aboutir à un modèle conceptuel tridimensionnel (genre, l'organisation et système social) pour analyser les obstacles qui constituent le « plafond de verre ». Au niveau méthodologique, nous nous sommes appuyés sur deux techniques de collecte de données à savoir les entretiens semi-directifs et la carte associative. En effet, la première étude a pour objectif d'explorer, dans un premier temps, les phénomènes liés à l'exercice du pouvoir et les normes organisationnelles dans la dimension sexuée. Dans deuxième temps, elle s'attache à comprendre les stratégies et les choix des femmes cadres. La deuxième étude, quant à elle, porte sur l'effet des représentations sociales et les stéréotypes sur le leadership féminin. Les résultats de ces deux études mettent en évidence le fait qu'il y a de nombreuses difficultés qui déterminent l'accès des femmes aux postes de pouvoir. Par exemple, un certain nombre de règles qui sont données comme neutres représentent des normes masculines, historiquement calquées sur des modèles masculins. Parmi les obstacles figurent également le poids des stéréotypes de rôles (profil du « bon manager ») et les conflits vie professionnelle/ vie familiale. En outre, les résultats révèlent que ces multiples barrières obligent les femmes à développer des stratégies pour traverser (faire face) le plafond de verre, notamment le manque d'investissement dans la vie privée et l'adoption de normes masculines bien établies.

محتويات الأطروحة

13	تقديم عام
18	الجزء الأول: سياق البحث والأسس النظرية.....
19	تقديم الجزء الأول
20	الفصل الأول: النساء والسلطة: عوامل ولوج النساء إلى المراكز القيادية.....
21	تقديم
22	1. المرأة والقيادة
28	2. الحركة النسائية الغربية: من موضوع المرأة إلى موضوعة الجندر
28	1.2. مراحل نشأة الحركة النسائية الغربية
33	2.2. تيارات الحركة النسائية الغربية ومرجعياتها
38	3.2. من الحركة النسائية إلى الحركة القائمة على الجندر
40	3. الحركة النسائية بالمغرب.....
40	1.3. من وصاية الأحزاب إلى الاستقلالية.....
41	1.1.3. المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد الاستعمار
42	2.1.3. المرحلة الثانية: مرحلة الستينات والتسعينات
44	3.1.3. المرحلة الثالثة: بداية الألفية الثالثة
45	4. عوامل تطور مشاركة المرأة في الشأن العام.....
46	1.4. العوامل الذاتية
48	2.4. العوامل الموضوعية
48	1.2.4. العوامل المرتبطة بالسياق الدولي
49	4.2.2. العوامل المرتبطة بالسياق المغربي.....
49	1.2.2.4. العوامل السياسية
49	2.2.2.4. العوامل الاقتصادية
50	3.2.2.4. العوامل الاجتماعية

54	5. المجتمع المدني، الجمعيات: تحولات مؤسساتية وأبعاد ابستمولوجية.....
54	1.5. المجتمع المدني وأبعاده المؤسساتية.....
57	2.5. الرسالة الاجتماعية للجمعيات.....
60	3.5. الجمعيات: استثمار جمعي نسوي.....
61	خلاصة.....
63	الفصل الثاني: من سوسيولوجيا المرأة إلى سوسيولوجيا الجندر.....
64	تقديم.....
64	1. الدراسات النسائية في المجتمعات الغربية.....
71	1.1. المقاربة المادية.....
74	2.1. المقاربة البنوية.....
76	3.1. المقاربة التفاعلية الرمزية.....
80	2. الدراسات السابقة بالمغرب.....
88	خلاصة.....
91	الفصل الثالث: الحقل والاستراتيجيات من منظور الجندر.....
92	تقديم.....
94	1. التحليل الاستراتيجي: الاستدلال النظري.....
94	1.1. من التنظيم إلى الفعل الاجتماعي المنظم.....
101	2.1. المفاهيم الرئيسية في التحليل الاستراتيجي.....
101	1.2.1. السلطة والتنظيم.....
103	2.1.1.1. السلطة كمحرك للفعل الاجتماعي المنظم.....
104	2.1.2.1. مناطق عدم اليقين كمصدر للعبة السلطة.....
109	2.2.1. السلطة والاستراتيجيا.....
111	1.2.2.1. اللغة بوصفها استراتيجيا.....
113	2. نظرية الممارسة.....

114.....	1.2. من الهابتوس إلى الحقل
114.....	1.1.2. ما هو الهابتوس؟
115.....	2.1.2. الدور والهابتوس
116.....	2.2. الحقل الاجتماعي
119.....	1.2.2. السلطة ومواردها في الحقل الاجتماعي
123.....	خلاصة
125.....	الفصل الرابع: إشكالية الأطروحة وفرضياتها
126.....	1. إشكالية البحث
133.....	2. الفرضيات
135.....	الجزء الثاني: الدراسة الميدانية
136.....	تقديم الجزء الثاني
	الفصل الخامس: استراتيجيات ممارسة السلطة لدى القيادات ومحدداتها الاجتماعية والتنظيمية
137.....	
138.....	تقديم
141.....	1. أهداف الدراسة وأهميتها
141.....	1.1. أهداف الدراسة والمقاربة التحليلية
144.....	2.1. أهمية الدراسة
145.....	2. منهجية البحث
145.....	1.2. المقاربة الكيفية
146.....	2.2. تقنية الدراسة
146.....	1.2.2. المقابلة
147.....	3.2. عينة الدراسة
147.....	1.3.2. عينة الدراسة الاستكشافية
148.....	2.3.2. عينة الدراسة الرئيسية

149.....	4.2. الإجراء المنهجي
150.....	3. إجراء تحليل المعطيات ونتائج الدراسة
150.....	1.3. إجراء تحليل المعطيات
153.....	2.3. نتائج الدراسة
154.....	1.2.3. الدوافع التي جعلت النساء ينخرطن في قيادة التنظيم
157.....	2.2.3. تصورات القيادات لأدوارهن ولسمات القيادة
157.....	1.2.2.3. كيف تتمثل النساء القيادات دورهن في الجمعية؟
161.....	2.2.2.3. رأي القيادات حول صفات ومميزات "القيادي"
165.....	3.2.3. تصورات القيادات للسلطة
165.....	1.3.2.3. تمثل القيادات للسلطة
168.....	2.3.2.3. رأي القيادات فيما إذا كان للنساء أسلوب خاص في ممارسة السلطة
172.....	3.3.2.3. هل ممارسة السلطة تؤثر في هوية القيادات؟
175.....	4.2.3. عوائق القيادة النسوية في التنظيمات المدنية
175.....	1.4.2.3. الصعوبات التي تعترض القيادة
	2.4.2.3. رأي القيادات فيما إذا كانت هويتهن الأنثوية تشكل عائقا لدورهن كقيادات
179.....	
182.....	3.4.2.3. القيادات وسقف الأمومة
	5.2.3. أشكال المقاومة والاستراتيجيات التي تتبناها القيادات سواء في الولوج إلى مناصب السلطة أو للحفاظ عليها
190.....	
	1.5.2.3. رأي القيادات فيما إذا كن في وضع مقاومة للحفاظ على موقعهن داخل الجمعية
190.....	
191.....	2.5.2.3. كيف توفق القيادات بين الأسرة والجمعية؟
195.....	6.2.3. تصورات القيادات للثقافة المدنية والتميز الإيجابي
195.....	1.6.2.3. رأي القيادات في سياسة التمييز الإيجابي

2.6.2.3. رأي النساء فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ.....	198
4. تحليل النتائج ومناقشتها.....	202
1.4. نسق فعل القيادة النسوي بين الإكراه والحرية.....	203
2.4. القيادة النسوية وقوانين الجندر.....	207
1.2.4. تصورات النساء للسلطة: الجندر كبناء اجتماعي.....	207
2.2.4. السلطة المجنسة ورهان الهوية.....	211
3.4. الأسلوب النسوي للقيادة.....	218
4.4. عوائق القيادة النسوية.....	221
1.4.4. السقف الزجاجي.....	221
1.1.4.4. تعريف السقف الزجاجي.....	222
2.1.4.4. تصور السقف الزجاجي.....	224
5.4. استراتيجيات النساء في ممارسة السلطة ومنطق الفعل الاجتماعي.....	230
خلاصة.....	237
الفصل السادس: القيادة النسوية في التنظيمات المدنية، تقدم أو جمود؟ تأثير التمثلات الاجتماعية والصور النمطية في القيادة النسوية.....	241
تقديم.....	242
1. أهداف الدراسة وأهميتها.....	243
1.1. أهداف الدراسة.....	243
2.1. أهمية الدراسة.....	244
2. المنهجية.....	244
1.2. مقارنة منهجية متعددة.....	244
2.2. تقنية الدراسة.....	246
1.2.2. بطاقة التداعي.....	246
3.2. عينة البحث.....	248

249.....	4.2. الإجراء المنهجي
249.....	3. إجراء تحليل المعطيات ونتائج الدراسة
249.....	1.3. إجراء تحليل المعطيات
251.....	2.3. نتائج الدراسة
251.....	1.2.3. مفهوم القيادة
253.....	1.1.2.3. من القيادة السياسية إلى القيادة التنظيمية
256.....	2.1.2.3. القيادة من منظور جديد: القيادة الاستراتيجية
258.....	2.2.3. عرض نتائج الدراسة
262.....	4. تحليل النتائج ومناقشتها
262.....	1.4. القيادة النسوية، النسق التنظيمي والتمثلات الاجتماعية
262.....	1.4.1. القيادة من منظور الجندر
263.....	1.1.1.4. ماهي التمثلات الاجتماعية؟
267.....	2.1.4. تمثل النساء للقيادة
269.....	2.4. النساء والسلطة: بين القيم الذكورية والقيم الأنثوية
272.....	3.4. التنظيم، السلطة والمعايير الذكورية
272.....	1.3.4. نقل الصور النمطية
275.....	2.3.4. الفعل القيادي النسوي بين النسق الثقافي والمعايير التنظيمية
277.....	4.4. النساء القياديات وصراع الأدوار
280.....	5.4. تثمين الأسلوب التدبيري النسوي
283.....	6.4. الصور النمطية ككوابح للمسار القيادي النسوي
286.....	خلاصة
292.....	الفصل السابع: مناقشة عامة: النساء والقيادة، لامساواة أم اختلاف؟
293.....	1. العوامل والمتغيرات المؤثرة في القيادة النسوية بالتنظيمات المدنية بالمجتمع المغربي
293.....	1.1. الديبلومات عامل تنظيمي أساسي في الحركية المهنية والقيادة

2.1. الحركية المهنية، الهوية والسلطة.....	295
3.1. دور المحددات الثقافية والمعايير التنظيمية: التنشئة الاجتماعية والأدوار الجندرية ..	299
2. العوائق الكبرى في المسار القيادي النسوي: التنظيم ليس محايدا	301
1.2. ثقل المعايير التنظيمية الذكورية	301
2.2. الإكراهات الأسرية وسقف الأمومة	303
3. استراتيجيات القيادات في ممارسة السلطة: "خيارات" اندماجية أم إلغاء للهوية؟	305
1.3. التمكن من قواعد اللعب: استراتيجية اندماجية فعالة	305
2.3. التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية: استثمار نفسي وزمني كبير	307
خلاصة عامة	310
بيبليوغرافيا	317
الملاحق	345

فهرس الجداول

149	جدول 1. خصائص عينة الدراسة
261	جدول 2. المقولات السبع المرتبطة بـ"القيادة" من بطاقات التداعي
282	جدول 3. اختلاف أسلوب القيادة بين الجنسين

فهرس الخطاطات

101	خطاطة 1. نسق الفعل الاجتماعي المنظم
121	خطاطة 2. موارد السلطة
142	خطاطة 3. متغيرات الدراسة
152	خطاطة 4. مراحل تحليل المضمون
205	خطاطة 5. نسق فعل السلطة النسوي
223	خطاطة 6. السقف الزجاجي وجدار الكأس في السلم الهرمي للتنظيم
227	خطاطة 7. عوائق القيادة النسوية
230	خطاطة 8. الإكراهات التي تؤثر في المسار المهني النسوي
258	خطاطة 9. المقولات المرتبطة بالقيادة
264	خطاطة 10. البناء العام للفكر الاجتماعي
265	خطاطة 11. التمثلات الاجتماعية
278	خطاطة 12. الخصائص النمطية للجنسين

فهرس الرسوم البيانية

154	رسم بياني 1. دوافع المشاركات لقيادة التنظيم
155	رسم بياني 2. دوافع المشاركات لقيادة الجمعية حسب متغيرة السن
156	رسم بياني 3. دوافع النساء للانخراط في قيادة الجمعية حسب متغيرة المستوى الدراسي
158	رسم بياني 4. آراء القيادات حول دورهن في الجمعيات القيادات
159	رسم بياني 5. آراء القيادات في دورهن في الجمعيات حسب متغيرة السن
160	رسم بياني 6. آراء القيادات حول دورهن في الجمعيات حسب متغيرة المستوى الدراسي
162	رسم بياني 7. صفات القيادي لدى النساء الجمعويات
163	رسم بياني 8. صفات القيادي لدى النساء الجمعويات حسب متغيرة السن
164	رسم بياني 9. صفات القيادي لدى النساء الجمعويات حسب متغيرة المستوى الدراسي
166	رسم بياني 10. تمثل القيادات لمفهوم السلطة
167	رسم بياني 11. تمثل القيادات لمفهوم السلطة حسب متغيرة السن
167	رسم بياني 12. تمثل القيادات لمفهوم السلطة حسب متغيرة المستوى الدراسي
169	رسم بياني 13. آراء القيادات حول أسلوب قيادة النساء
170	رسم بياني 14. آراء القيادات حول أسلوب قيادة النساء حسب متغيرة السن
171	رسم بياني 15. آراء القيادات حول أسلوب قيادة النساء حسب متغيرة المستوى الدراسي
172	رسم بياني 16. آراء القيادات فيما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر على هويتهن
172	رسم بياني 17. آراء القيادات فيما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر على هويتهن حسب
173	متغيرة السن
174	رسم بياني 18. آراء القيادات فيما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر على هويتهن حسب
174	متغيرة المستوى الدراسي
176	رسم بياني 19. الصعوبات التي تعترض القيادات في الجمعيات
177	رسم بياني 20. الصعوبات التي تعترض القيادات في الجمعيات حسب متغيرة السن
178	رسم بياني 21. الصعوبات التي تعترض القيادات في الجمعيات حسب متغيرة المستوى
178	الدراسي

- 179 رسم بياني 22. آراء القيادات حول إذا كانت هويتهم الأنثوية تؤثر في عملهم
- رسم بياني 23. آراء القيادات فيما إذا كانت هويتهم الأنثوية تؤثر في عملهم حسب متغيرة السن
- 180
- رسم بياني 24. آراء القيادات فيما إذا كانت هويتهم الأنثوية تؤثر في عملهم حسب متغيرة المستوى الدراسي
- 181
- رسم بياني 25. آراء القيادات فيما إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر على مسارهن الجماعي
- 183
- رسم بياني 26. آراء القيادات فيما إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في مسارهن الجماعي حسب متغيرة السن
- 184
- رسم بياني 27. آراء القيادات فيما إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في مسارهن الجماعي حسب متغيرة المستوى الدراسي
- 185
- رسم بياني 28. آراء القيادات في تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي
- 187
- رسم بياني 29. آراء القيادات في تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي حسب متغيرة السن
- 188
- رسم بياني 30. آراء القيادات في تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي حسب متغيرة المستوى الدراسي
- 189
- رسم بياني 31. رأي القيادات فيما إذا كن في موقع مقاومة
- 191
- رسم بياني 32. استراتيجيات القيادات للتوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي
- 192
- رسم بياني 33. استراتيجيات النساء للتوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي حسب متغيرة السن
- 193
- رسم بياني 34. استراتيجيات القيادات للتوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي حسب متغيرة المستوى الدراسي
- 194
- رسم بياني 35. آراء القيادات حول نظام الكوتا
- 195
- رسم بياني 36. آراء القيادات في نظام الكوتا حسب متغيرة السن
- 196
- رسم بياني 37. آراء القيادات في نظام الكوتا حسب متغيرة المستوى الدراسي
- 197

- 199 رسم بياني 38. آراء القيادات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للجنسين
- رسم بياني 39. آراء القيادات في إذا كان الواقع الحالي يمنح الرجال والنساء نفس
- 200 الحظوظ حسب متغيرة السن
- رسم بياني 40. آراء القيادات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس
- 201 الحظوظ حسب متغيرة المستوى الدراسي

تقديم عام

أدت مجموعة من التدابير السياسية والقانونية، بفضل مساهمة فاعلين سياسيين وجمعويين (الدولة، التنظيمات، النقابات)، إلى التخصيص على المساواة في الحقوق والمعاملة والأجر ونظام الحصص بين الرجال والنساء، وذلك بهدف تعزيز حقوق المرأة في المجالين العام والخاص. ومع ذلك، فإن تباينات كبرى بين النوعين سواء على مستوى مناصب اتخاذ القرار أو على مستوى طبيعة العمل أم على مستوى الأجور ما زالت مستمرة على أرض الواقع (Laufer, 2003 ; Belghiti-Mahut, 2014). ومن جهة أخرى، فإنه على الرغم من الاستثمار الهائل للنساء في التعليم العالي وما اكتسبته من مهارات مهنية وعملية، لا يزال حضور النساء ضعيفا جدا في مراكز القرار والمسؤوليات الرفيعة المستوى (Conseil Economique Social et Environnemental, 2014b, 2016). ومن شأن هذه المفارقة أن تدعو إلى التساؤل حول مدى نجاعة تلك التدابير القانونية والتوصيات المتعلقة بإنزال قوانين المساواة على المستوى الملموس. لذلك كان من اللازم طرح تساؤلات حول الجانب الآخر لهذه المسألة، وهو صلتها بذهنيات الأفراد والمنظومة الثقافية وما تتضمنه من تمثيلات تمييزية ونماذج مجنسة.

يثير التفكير في آليات استبعاد النساء من السلطة والأنساق التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في المسار المهني النسوي إشكالية كبرى وجوهرية، وهي التقسيم الجنسي للعمل. والواقع أن توزيع الأدوار الجندرية يمارس إكراها على المجتمعات إلى درجة كبيرة. حيث أظهرت مجموعة من الأبحاث المؤسسة كيف تأخذ الاختلافات الجنسية أبعادا اجتماعية وثقافية وتتحول إلى تصنيفات مبنية في الأجساد والعقول، ليصبح الجسد بذلك قنطرة عبور من الطبيعة إلى الثقافة (Mead,

2002 ; Héritier, 2010 ; De Beauvoir, 1966 ; Bourdieu, 2002 ; Goffman, 2013) ; Mauss, 2011. لقد تحولت التعارضات بين الجنسين إلى ثوابت أنثروبولوجية وسوسيولوجية تصنف وترتب على أساسها الذكورة والأنوثة، إلى حد أن أصبح التعارض مذكر/مؤنث محددًا رمزيًا لإنتاج المعايير والقيم وتوزيع المجالات والمهام والأنشطة اليومية ورمزا للهيمنة والخضوع. فتحوّلت الاختلافات البيولوجية إلى تمثيلات وأدوار جنسية (Guionnet & Neveu, 2009) تلخصها العبارة الشهيرة لسيمون دوبوفوار "المرأة لا تولد امرأة وإنما تصبح كذلك". وبذلك صار هذا التمييز، القائم على الحجاج البيولوجي، قاعدة لتكريس الهيمنة الذكورية ومصدرا كامنا في تحديد المعايير التمييزية التي ترتب عنها إقصاء الأنثى من الشأن العام.

ومع تقدم المجتمع الصناعي وارتفاع المستوى التعليمي للنساء، أصبحت قضية المرأة أمرا ملحا لتحقيق التقدم المجتمعي والديموقراطية. فتشكلت حركات اجتماعية نسائية منذ 1880 تطالب بالمساواة في الحقوق، مؤكدة على العلاقات غير المتكافئة بين الجنسين. ومع تطور وعي النسائيات بقضيتهن، فتحن النقاش حول التوزيع الجنسي للعمل، وقواعد النسب والإرث، وطالبن بإعادة النظر في العلاقات الاجتماعية والأدوار الجنسانية. كما طورت الدراسات النسائية مجموعة من المنهجيات والمقاربات والمفاهيم التحليلية المحايدة لتجاوز مركزية الذكورة.

وعليه، تأسس مفهوم الجندر نتيجة لرفض الحتمية البيولوجية المتضمنة في النماذج الثقافية والمعايير الاجتماعية، وكان الهدف منه الكشف عن الطابع العلائقي لعملية تشكيل الهوية الاجتماعية التي تركز على التصنيف الاجتماعي للمذكر والمؤنث وعلاقات السلطة بينهما. وتعد السلطة، من هذا المنظور، عنصرا جوهريا في العلاقات الاجتماعية القائمة على مبادئ الاختلاف

والتبعية والمراتبية. فالجنـدر إذن يبحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية والتشـبـه والتشـكـيلات الرمزية التي تـكـرس التمايز وعلاقات السلطة غير المتكافئة بين الجنسين، وذلك بهدف الحد من اللامساواة المجتمعية وإعادة التفكير في الهوية الجنـدرية. إضافة إلى ذلك، تكمن أهمية البحث في الجنـدر في إعادة تقييم واقع اختلاف الجنسين وإعادة بناء هوية المرأة، وذلك بالإعلان عن مساواتها المطلقة مع الرجل وسحب أي دلالة جنسوية عن الاختلافات البيولوجية والثقافية، وبالتالي تحطيم قيم البطيريركية القائمة على دونية المرأة ومحاصرتها في دائرة الخاص. فقد عمل النظام الذكوري على ترسيخ مبدأ التراتبية لصالح التفوق المهني للذكور على مستوى الخطوة والسلطة؛ وهي "قيمة تمييزية بين الجنسين"، بمعنى اختلاف المكانة على أساس الجنس. وقد استند هذا النظام في اشتغاله على الثقافة الاجتماعية بكل عناصرها، من قيم ومعايير وتمثلات وصور نمطية ولغة وغيرها، التي تحرص على ضمان استمرار التمييز القائم على أساس الاختلافات الجنسية والتعارضات البيولوجية التي تحولت إلى محددات ثقافية ورمزية تشرعن هيمنة جنس على جنس آخر. زد على ذلك أن النظام الذكوري المبني على الاختلاف البيولوجي والأدوار البيولوجية (كالإنجاب مثلا) استخدم هذه الآلية الاجتماعية لتكريس المكانة الدونية للمرأة، إلى أن أصبح أصل الهيمنة الذكورية، حسب إريتيي (Héritier, 2002)، يستند إلى عملية امتلاك جسد النساء لمراقبة الانجاب وتأمين قوة النسب. وقد ذهبت إريتيي في مقاربتها للاختلافات المجنسة القائمة على الخصائص البيولوجية إلى أن النساء لا يكن في حالة قمع دائمة في كل المجتمعات، وأن الرجال ليسوا جميعا مهيمنين. فهناك أشكال مختلفة من الهيمنة الذكورية تتنوع حسب الحقب التاريخية والثقافات، الشيء الذي يشير إلى أن النظام التمييزي والتفاضلي بين الجنسين يستلزم وجود نظام مواز من التمثلات التي يكون فيها الذكر أسمى من المؤنث.

إن ما من شأن دراسة واقع القياديات في التنظيمات المدنية أن تسلط الضوء على الوضعية الراهنة للمرأة والسلطة بالمجتمع المغربي وتكشف عن الصعوبات التي تواجه النساء في المسار المهني. إذ تهدف هذه الأطروحة إلى توضيح كيف تؤثر الهوية الجندرية والتمثلات الاجتماعية والنماذج الثقافية المجنسة في المسار المهني والمساواة بين الجنسين في المراكز القيادية. فضلاً عن تسليط الضوء على استراتيجيات النساء لمقاومة تلك العوائق، مركزين على إظهار المحددات السوسيو-ثقافية والتنظيمية المفسرة لظاهرة ندرة النساء في مناصب السلطة. ولهذه الغاية، اعتمدنا على مفهوم "السقف الزجاجي" لتفسير أسباب استمرارية اللامساواة بين الجنسين في أنماطها الجديدة المرتبطة بالحقل التنظيمي والمعايير الاجتماعية. ويشكل السقف الزجاجي إحدى أهم المفاهيم التفسيرية للعوائق التي تحول دون تقدم النساء في هرم السلطة، والصراع مع الهوية والأدوار الجندرية، مما يجعل مسارات النساء المهنية خاضعة للتحكيم الصعب ولإكراه حياتهن الشخصية. وعليه، فإن هذه الدراسة تعمل على تحليل إشكالية الهوية الجندرية والمسار المهني في إطار تطوير الأبحاث حول "الجندر والتنظيم".

قسمنا هذه الأطروحة إلى جزأين: نظري وميداني. يضم الجزء الأول أربعة فصول: يعرض الفصل الأول واقع القيادة النسوية على المستويين العالمي والمحلي، وتمثيلية النساء في مناصب السلطة وصنع القرار، مع عرض مختلف العوامل التي أدت إلى مشاركة المرأة في الشأن العام. وخصصنا الفصل الثاني لعرض ومناقشة أهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع النساء والسلطة. أما الفصل الثالث، فهو مخصص للاستدلال النظري على اختيار المقاربة المزدوجة (التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة) ومساهمة كل منهما في دراسة الظاهرة المدروسة. كما

اشتمل على توضيح المفاهيم التفسيرية المعتمدة (التنظيم، موارد السلطة، الاستراتيجية، التفاوض، مناطق عدم اليقين، الحقل، رأس المال الاجتماعي ورأس المال الثقافي) التي شكلت منطلقا لمعالجة موضوع الدراسة.

أما القسم الثاني الذي قدمنا فيه الدراستين الميدانيتين (المقابلات وبطاقات التداعي)، فقد خصصنا فصله الخامس لعرض الدراسة الأولى التي أنجزناها باعتماد تقنية المقابلات شبه الموجهة، بهدف تشخيص المحددات السوسيو-ثقافية والعوامل التنظيمية وكذا الكشف عن الاستراتيجيات التي تتبناها النساء لمقاومة مختلف العوائق التي تعترضهن. بينما تضمن الفصل السادس الدراسة الثانية التي اعتمدنا فيها على تقنية بطاقة التداعي من أجل توضيح تأثير التمثلات والصور النمطية المشككة للقواعد التنظيمية غير الرسمية في المسار المهني وأسلوب القيادة النسوي وكان رهاننا من هذه المقاربة التفسيرية التي تتنوع فيها عينات البحث وتقنياته هو توضيح مختلف الجذور المتشعبة للسقف الزجاجي المنفتحة على الأنساق الجندرية والتنظيمية والاجتماعية.

وأخيرا، قمنا بعرض ومناقشة النتائج العامة للدراستين، مستنبطين منها أهم العوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في المسار المهني النسوي. وقد أنهينا الأطروحة بخلاصة عامة تقدم المساهمات النظرية والمنهجية وآفاق البحث.

الجزء الأول

سياق البحث والأسس النظرية

تقديم الجزء الأول

في هذا الجزء من الأطروحة، عرضنا السياق السوسيوي-تنظيمي والأسس النظرية للبحث والأنساق التحليلية. يقدم الفصل الأول سياق البحث ومختلف العوامل، الداخلية والخارجية، الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي ساهمت في تطور مشاركة المرأة في الشأن العام. ووقفنا عند أهمية مساهمة الحركات النسائية في الدفاع عن حقوق المرأة وتمكينها في مختلف المجالات وتحليل آليات إقصائها وتغييبها من مناصب السلطة. وفي الفصل الثاني، عرضنا مختلف الأدبيات السابقة حول النساء والسلطة، الكلاسيكية والحديثة، بهدف تأطير حدود المعرفة وعدم المعرفة من أجل صياغة إشكالية ومتغيرات ومنهجية جديدة.

أما الفصل الثالث، فيتعلق بالاستدلال المزدوج على أهمية الأنساق التحليلية (التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة) ومساهمات وحدود كل منهما، مبرهنيين على أهمية ازدواجية المقاربة التحليلية للإحاطة بالتبعيات المتبادلة بين النسق التنظيمي والنسق الاجتماعي من خلال استخدام مجموعة من المقاربات التفسيرية: الاستراتيجية، قواعد اللعب، التفاوض، الهابتوس، رأس المال الاجتماعي رأس المال الثقافي، الحقل. وفي الفصل الرابع، وضعنا مختلف العناصر والعوامل ذات الصلة بالقيادة النسوية والخيارات الاستراتيجية محط التفكير والنقاش. وقد شكلت الأدبيات السابقة والدراسة الاستكشافية منطلقا معرفيا لبناء إشكالية الأطروحة وفرضياتها.

الفصل الأول

النساء والسلطة: عوامل ولوج النساء إلى المراكز القيادية

تقديم

لا يخلو الحديث عن مسألة ممارسة السلطة في المجتمع المدني من صعوبات نظرية وميدانية نظرا لما يطرحه من إشكالات، ولارتباطه بقضايا متداخلة تجمع بين ما هو سياسي وقانوني واجتماعي وثقافي واقتصادي. ويزداد الأمر صعوبة عند الانتقال من الحديث عن السلطة كممارسة عامة إلى الحديث عنها كممارسة من قبل النساء، نظرا لخصوصية وضعهن الاجتماعي والثقافي.

إن الاستثمار الكبير للنساء في العمل وتطوير معارفهن ومستواه التعليمي ليس كافيا أمام قواعد السلطة التنظيمية المعمول بها. فتعيين المدراء المحتملين يتم وفق معايير ذكورية ترتبط بمجموعة من المحددات الثقافية والتنظيمية كالسمات الشخصية والطموح والمنافسة والقدرة على التأثير في فريق العمل والتفرغ لضمان الحركية المهنية وكذا الاندماج في شبكات النفوذ وغيرها من المعايير التي تضمن الاعتراف الرمزي والعمل بالأنطر المحتملة.

إن هدفنا في هذا الفصل هو وضع سياق عام للبحث وتكوين فكرة متكاملة عن العوامل النظرية والعملية التي ساهمت في تقوية وضع المرأة كشريك في الشأن العام. يبدأ هذا الفصل بعرض موجز لدراسات وإحصاءات حول تمثيلية النساء في مواقع صنع القرار على المستويين العالمي والمحلي. ثم ننتقل إلى تقديم مساهمة الحركات النسائية وإبراز أنه رغم ما تعيشه من اصطدامات بين تياراتها واتجاهاتها، لم تتوقف عن السعي وراء مطلبها الأساسي المتمثل في التفاوض حول الامتيازات التي يتحكم فيها الرجل، وكذا المطالبة بإدماج المرأة وتحقيق المساواة المطلقة بين الجنسين، وذلك بالعمل على التمييز بين الهوية الاجتماعية والهوية البيولوجية التي شكلت أساس

شرعنة الاستلاب والهيمنة الذكورية. ثم نعرض مساهمة التحولات السوسيو-سياسية والاقتصادية، باعتبارها محددات موضوعية، في تطوير وضعية المرأة في المجال العام بالمجتمع المغربي. وفي الأخير، نقدم الأبعاد المؤسسية والابستمولوجية للمجتمع المدني والجمعيات كشريك في سيرورة الديمقراطية ومشروع التنمية، لاسيما إظهار كيف أصبحت التنظيمات المدنية مجالا مفتوحا لاستثمار النساء وانخراطهن في الحياة الجموعية والمشاركة في تدبير السلطة العمومية.

1. المرأة والقيادة

ظلت نسبة مشاركة النساء في المجال السياسي محدودة جدا ولم تصل إلى مستوى مراكز اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق بمؤسسات الدولة أو الهيئات السياسية والمدنية المستقلة عن الدولة (Bereni et al., 2010). إن انعدام المساواة في الوصول إلى السلطة باد للعيان، وهذه ظاهرة تشمل جميع المستويات السياسية، مع وجود ميل اجتماعي عالمي تقريبا إلى الحيلولة دون وصول النساء إلى مراتب ممارسة السلطة؛ إذ نلاحظ أن برلمانات العالم مجال ذكوري حسب «الاتحاد الدولي للبرلمان» [UIP] الذي سجل ارتفاع معدل النساء في 188 دولة في أبريل 2008 إلى 18,1% بالمقارنة مع سنة 1997 التي لم تتجاوز فيها نسبة النساء 12%. كما وصلت تمثيلية النساء في دول مثل رواندا 48,8%، والسويد 47,72%، والأرجنتين وبلجيكا 30%. بينما لم تتجاوز هذه التمثيلية في 70% من دول العالم 20%، إذ بلغت في فرنسا 18,2%، الولايات المتحدة 16,8%، المغرب 10,5%.

والملاحظ أنه حتى وإن وجدت النساء في البرلمان، فإنهن يخضعن لنظام التوزيع الجنسي للعمل السياسي الذي يوزع التخصصات ويحدد التراتبية: فمثلا في البرلمان الفرنسي لسنة 2008،

كان الرئيس ونوابه رجالا. فضلا عن أن تمثيلية النساء تكون أكثر حضورا في اللجان الخاصة بالشؤون الثقافية والأسرية والاجتماعية، وفي هذا "تكريس" لأدوارهن التقليدية. والحال أن تمثيلتهن في اللجان الأكثر استراتيجية قليلة: إذ نجد في هذا البرلمان نسبة 93,2% من لجنة المالية ذكور، و87% من أعضاء اللجن القانونية ذكور، مما يبين أن حضور النساء في الحقل السياسي لم يؤثر على نسبة الذكور في هذه المواقع الأكثر امتيازاً وإستراتيجية في البرلمان (Bereni et al., 2010).

والأمر لا يختلف على مستوى الحكومات، ذلك أن تنصيب النساء على رأس الحكومة ظل شبه منعدم إلا في بعض الاستثناءات: (مارغرت تاتشر في بريطانيا، انديرا غاندي في الهند، كولدا ماير في إسرائيل، ومبوتو في باكستان...). هؤلاء النساء كن رائدات، وشكلن حالات استثنائية، حيث كن 7 رئيسات مقابل 150 رئيس دولة على مستوى العالم. وفيما يتعلق بتشكيل الحكومات، فإن تقرير الاتحاد الدولي للبرلمان (UIP) يعلن أن تمثيلية النساء في المناصب الوزارية في العالم سنة 2008 وصل إلى 30%، حيث شغلت النساء في 17 بلدا 30% أو أكثر من المناصب التنفيذية، وجاءت فيلندا على رأسها بنسبة 58%.

وفي بحث ميداني حول عوامل بطء تأنيث المناصب الوزارية منذ سنة 1960 إلى 2008، شمل 15 حكومة أوروبية، توصل الباحثون إلى أن ضعف تمثيلية النساء لا يرجع إلى التوجه السياسي (يمين - يسار) ولا إلى طبيعة الخطاب حول المساواة بين النوعين، وإنما يكمن في نسبة النساء المنتخبات في البرلمان. كما أن هناك توزيعا مجنسا للعمل في الحقل السياسي، حيث تتولى

النساء الوزارات المهمة بالمجالات "الناعمة" (Soft) مثل التعليم والصحة والثقافة والأسرة والاستهلاك... وهذه المناصب غالبا ما تصنف في أدنى السلم التراتبي (Bereni et al., 2010).

وفي دراسة أخرى نشرت سنة 2015، قامت بها جمعية Adéquation (Association Adéquations, [AA], 2015) حول اللامساواة بين النساء والرجال في إطار موضوع المساواة ومقاربة النوع، وفيما يتعلق بالتمثيلية السياسية وولوج مراكز اتخاذ القرار في العالم، نجد ضمن 172 رئيس دولة وحكومة لسنة: 2011

- 10 رئيسات في كل من الأرجنتين، البرازيل، كوستاريكا، فنلندا، الهند، كوسوفو، كيرغيزتان، ليبيريا، سويسرا.

- 10 رئيسات حكومة في ألمانيا، أستراليا، بنغلاديش، كرواتيا، الدنمارك، أيسلندا، سلوفاكيا، كرواتيا، تايلاند، وترينيداد وتوباغو.

- 3 نساء حاكمات عامات في أنتيغوا وبربودا، أستراليا وسانت لوسيا.

وفي سنة 2011، لم يتضمن 11 بلدا أية امرأة في حكومته مثل المجر وجمهورية التشيك، مع حضور ضئيل في دول جنوب أوروبا مثل إيطاليا، إسبانيا، واليونان. وفيما يتعلق بالاتحاد الأوروبي، نجد 113 امرأة من مجموع 444 وزيرا، وبالتالي فإن نسبتهن لا تتجاوز 25.45%؛ كما نجد 1724 برلمانية من مجموع 7121 (21.24%)، أي بزيادة درجة واحدة مقارنة بسنة 2005. وباعتماد نظام الكوتا في 2013، بلغت نسبة النساء المنتخبات والمعينات في الاتحاد الأوروبي 26%. وقد ترأس الاتحاد الأوروبي طوال أربعين سنة من عمره 12 رجلا مقابل امرأتين ([AA], 2015).

ويمكن تفسير ضعف مشاركة النساء في الحقل السياسي، رغم حصولهن منذ عقود طويلة على الحق في المشاركة في الانتخابات التشريعية، إلى ترسبات التجربة التاريخية المتمثلة في المواطنة التي تشكلت على أساس العلاقات والقيم الذكورية. والحال أن إقرار الدول للنظام الديمقراطي لم يستجب للمطالب النضالية النسائية المتعلقة بالمواطنة السياسية؛ ذلك أن الفصل بين المجالين الخاص والعام كعمود للحدثة السياسية ترتب عنه الفصل الصارم بين المذكر والمؤنث. يؤكد غوفمان (Goffman, 2002) في هذا الصدد أن توزيع الأدوار الاجتماعية يتم بشكل عام وفق توزيع تفاضلي بين الجنسين: للرجال مهام الصيد، والمشاركة في الحرب، وشغل وظائف سياسية ودينية ترتب عنها سلطة أقوى من سلطة النساء وهيمنة على المجال العام. وفي المقابل تهتم النساء بتربية الأطفال وتحضير الطعام والمهام المنزلية وإعادة الانتاج، مما يترتب عنه سلطة أقل وإقصاء من المجال العام.

تمثل مجموع هذه الترتيبات بين الجنسين أساس النظام الاجتماعي، "البداي" والمتحضر، الذي جعل النساء فئة من الفئات المحرومة في المجتمع البشري نتيجة نظام غير متوازن. وبناء على ذلك، يعرف الفرد نفسه على أساس الطبقة الجنسية التي ينتمي إليها، وحسب المثل العليا للذكورة أو الأنوثة. وسيبقى هذا التعريف أعمق محدد في بناء الهوية الجندرية، وهو أعمق تعريف للذات يقدمه لنا المجتمع. ذلك أن اضطراب هذا المصدر أو تحوله يؤثر على بنية المجتمع ككل (Goffman, 2002).

بين البحث في النوع الاجتماعي أن إقصاء النساء (إقصاء له جذور أنثروبولوجية) لم يكن مجرد "تأخر" في إقرار مبدأ المساواة في المجال السياسي، وإنما توجد عوامل الإقصاء تلك في

قلب النظام الديمقراطي المعاصر شأنه شأن الأنظمة السابقة. ولمعرفة إلى أي حد بنيت أو تشكلت المواطنة السياسية على تصورات وقيم ذكورية، يمكن استحضار بعض النصوص المؤسسة لمبادئ الديمقراطية الحديثة، مثل فكر جون جاك روسو صاحب كتاب **العقد الاجتماعي**، وجون لوك الفيلسوف الإنجليزي وأب الليبرالية السياسية. وحتى وإن كانت رؤيتهما السياسية مصاغة في عبارات محايدة، فإنها تستند ضمناً إلى مبدأ تبعية النساء والزامهن بالبقاء في الفضاء الخاص. حيث تقوم نظرية كل من لوك وروسو على الفصل بين المجال العام والمجال الخاص، وبالتالي التوزيع الصارم والمراتبى للأدوار والفضاءات بين النوعين: للرجال إنتاج القوانين في الفضاء العام وللنساء إنتاج العادات الاجتماعية وتربية الأطفال (المواطنين) في المجال الخاص. يرى هؤلاء المفكرون أن عدم المساواة يرجع إلى فعل الطبيعة، ولا يتناقض مع مبدأ المساواة المؤكدة في الحقل السياسي (Laufer, 2004 ; Bereni et al., 2010).

وبالإضافة إلى عامل مضمون الثقافة السياسية، يشير بروني إلى عامل آخر يفسر ضعف مشاركة النساء في السياسة والسلطة، وهو أن الرجال أكثر تأهيلاً من النساء في المنافسة أثناء الحملة الانتخابية بفعل "احترافية" الرجال في المجال السياسي التي ترجع إلى تجربتهم الطويلة في الميدان، مما يتيح لهم موضوعياً «حظاً أكثر للفوز»، كما أنهم مشهورون في الإعلام ويتوفرون على شبكات دعم سياسي على المستوى المحلي والوطني، في حين غالباً ما تكون النساء مبتدئات في السياسة، فكلما حصل المرء على السلطة كلما زاد في مراكمتها أكثر (Bereni et al., 2010).

علاوة على ذلك، فإن معظم نماذج ممارسة السلطة نماذج مجنسة، أي تحمل صفات ينظر لها على أنها ذكورية، كالكاريزما والقدرة الخطابية والطاقة القتالية... وعادة ما يفترض (عن وعي تقريبا) بأن النساء أقل قدرة على التحمل البدني والعقلي للصراع حول السلطة، وعلى الانسلاخ من حياتهن الخاصة، وعلى فرض احترام باقي الأعضاء لهن. تكون هذه التمثيلات أحيانا مستدمجة من قبل النساء أنفسهن اللاتي يمارسن الرقابة الذاتية، إضافة إلى أن النساء الراغبات في الانخراط في الحياة السياسية وممارسة السلطة قد لا يتشجعن على ممارسة السلطة في مناخ مجنس كما هو سائد في عالم السياسة (IMS-Entreprendre pour la Cité, 2012 ; Laufer, 2004 ; Belghiti-Mahut et al., 2014).

تتنوع آليات التمييز هذه حسب طبيعة التنظيم، كما أن قواعد وقوانين ممارسة السلطة تمثل حاجزا أمام وصول النساء إلى مراكز المسؤولية والقيادة. سنتناول هذه القضايا بالتفصيل في فصل التحليل الاستراتيجي واستراتيجيات ممارسة السلطة.

وإذا كان الواقع الاجتماعي بموروثه الثقافي وتراكماته التاريخية، فضلا عن ضعف اهتمام النساء بالعمل السياسي، لم يساهم في تحسين مشاركة النساء في تدبير الشأن العام، فإن الحركات النسائية أثرت في النظام الاجتماعي من خلال فرض العديد من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية من أجل القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. ذلك أن مطلب تمكين المرأة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية أضحت في السنوات الأخيرة أحد أبرز المؤشرات في تقييم مستوى تطور الدول ضمن تقارير التنمية البشرية. وقد صادق المغرب على مجموعة من هذه البنود والاتفاقيات الدولية وترجمها في قوانين، كالدستور ومدونة الأسرة وغيرهما، ليفتح بذلك المجال السياسي في وجه النساء منذ أول دستور (1962) والدساتير المتعاقبة. وشكلت هذه

التشريعات والقوانين والتدابير، التي ناضلت من أجلها الحركات النسائية، مناخاً ملائماً لتعزيز مكانة المرأة كمسؤولة وقيادية في التنظيمات المدنية، خاصة بعد انفتاح الدولة على المجتمع المدني باعتباره شريكاً أساسياً للقطاعات الحكومية في التنمية البشرية وتمكين المرأة.

2. الحركة النسائية الغربية: من موضوع المرأة إلى موضوعة الجندر

1.2. مراحل نشأة الحركة النسائية الغربية

ترجع فريس Fraisse نشأة أول حركة نسائية¹ إلى سنة 1830، إذ تقوت بعد الثورة الفرنسية بفضل الإرث التنويري وتساعد فلسفة حقوق الإنسان. وقد اكتست حتى نهاية القرن العشرين شكلاً سياسياً كان يدعى "المناديات بحق المرأة في الاقتراع" Les suffragettes، خصوصاً في فرنسا وبريطانيا، وحركة المطالبة بحقوق الأمومة في بلدان أوروبا الشمالية ذات النظام السياسي الديمقراطي. ثم تحولت بشكل تدريجي إلى حركة حقوقية شاملة تدافع عن مبادئ المساواة (وهو مبدأ أساسي في الفكر النسائي على اعتبار أن المجتمع لا يستطيع أن يكون حراً

¹ يحيل مفهوم الحركة Le mouvement في اللغة السياسية إلى التيار الذي يدفع طبقة أو فئة اجتماعية معينة إلى تنظيم صفوفها من أجل النضال في سبيل تحسين وضعها الاقتصادي أو الاجتماعي أو لتحسينها جميعاً. فيما يحيل مفهوم النسائية Féminisme على ذلك الوعي الفردي والجماعي باللاتكافؤ في العلاقات الاجتماعية بين المرأة والرجل، والإرادة في تغيير هذا الوضع في أفق المساواة، بينما تدل كلمة النسوية Féminine على الانتماء لجنس النساء تشغل في إطار منظم وتقوم بعمل موحد لتحقيق أهدافها المشتركة (Akoun & Ansart, 2001).

وتذكر الفيلسوفة الفرنسية ومؤرخة الفكر النسائي Genèvieve Fraisse في كتابها « Muse de Raison »، بأن كلمة النسائية وردت في مقالة كتبها ألكسندر ديما الإبن Alexander Dumas Fils حول الرجل والمرأة، يناقش فيها مسألة العادات والخيانة ومنع الطلاق سنة 1872. كما تشير إلى أن مفهوم النسائية قد ظهر لأول مرة في مجال الطب، إذ كان يدل على توقف النمو لدى الذكر المريض وانعدام الفحولة لديه، وقد انتقل من المجال الطبي بدلالاته المرضية إلى التداول بدلالة احتجاجية ضد أوضاع تبعية النساء وخضوعهن (Montreynaud, 1992 ; [FFQ], 2001).

وديمقراطيا إذ لم يتعامل مع جميع مواطنيه على قاعدة المساواة) والحرية والتضامن والعدالة والسلام
وسيتّم في بداية القرن الواحد والعشرين تسييس جميع أبعاد العلاقات بين النساء والرجال. وفي هذا
السياق، جاءت حركة تعديل قوانين الأسرة ومناهضة العنف الزوجي، وتجاوز الفصل التراتبي بين
الفضاء العام والفضاء الخاص الذي خلق اللامساواة بين الجنسين (Montreynaud, 1992 ;
Fédération des femmes du Québec [FFQ], 2001).

تعرّف لويز توبان (Toupin, 1998, p.7) النسائية بأنها "الوعي الحاصل أولا على
المستوى الفردي تم على المستوى الجماعي، يليه تمرد على توافق العلاقات القائمة بين الجنسين
وضد وضع التبعية الذي تعيشه النساء في مجتمع ما أو في حقبة تاريخية معينة". فالحركة
النسائية إذن هي تيار فكري وسياسي يركز على قناعة مفادها أن النساء يتعرضن للحيث
و"الظلم"، وذلك لاعتبارهن نساء، وأنه يمكن تصحيح هذا الوضع بالنضال الفردي والجماعي.
ويتميز الفكر النسائي بالدينامية، كما تقول توبان، باعتباره صيرورة مفتوحة على الإغناء الذي
يترتب عن السياق السياسي والتقدم التاريخي والدراسات النسائية.

بدأ التفكير النسائي بالتشكل قبل القرن التاسع عشر. ويمكن تلخيص بعض محطاته من
خلال مجموعة من الكتابات في الغرب المؤسسة للفكر النسائي والتي كانت تطالب بحق النساء في
المساواة والإعلان عن الانتماء إلى قضايا النساء والدفاع عنها. وقد انطلقت هذه الكتابات من فكرة
أن اللامساواة التي تعاني منها النساء ليس لها مبرر طبيعي، بل مبررات ثقافية؛ ومن هنا دعت
إلى تعلم النساء. ويعتبر بولان دولابار أول من دافع عن مبدأ المساواة بين الرجال والنساء من

خلال أطروحته "لا جنس للعقل"، مدافعا عن قدرة النساء في المشاركة في كل العلوم وشؤون المجتمع (Montreynaud, 1992 ; Descarries, 2003).

وقد تميزت مرحلة القرن الثامن عشر والتاسع عشر، حسب ديكاري، بالنضال من أجل المساواة في الأجور بعدما اقتحمت النساء في الولايات المتحدة وفرنسا وألمانيا سوق الشغل، وبالمطالبة بالحق في ممارسة النشاط السياسي (كحق التصويت). وابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين، وبالتحديد منذ إنشاء منظمة الأمم المتحدة، أصبحت القضية النسائية تستأثر باهتمام المجتمع الدولي، حيث بدأت هذه المنظمة منذ 1946 تهتم بقضايا المرأة، وذلك تحت شعار «محاربة التمييز بين الجنسين»، لتتخذ في هذا السياق مجموعة من المؤتمرات التي تنص على تمكين المرأة والقضاء على جميع أشكال التمييز (Descarries, 2003).

وفي هذا السياق، تعتبر سنة 1975 السنة العالمية للمرأة، حيث أسفرت القمة العالمية المنعقدة بمكسيكو خلال نفس السنة عن تبني شعار "المساواة ومساهمة المرأة في التنمية"، كما تم اعتماد خطة عمل عالمية ترمي إلى تحقيق الأهداف التي تتضمن الخطوط العريضة التي يجب أن تتبعها سياسات الحكومات والمنظمات غير الحكومية سواء منها الدولية أو المحلية.

وبعد انعقاد مؤتمر كوبنهاغن (1980 الدنمارك) تحت شعار "مساواة- تنمية- سلم"، أُضْفِيَتْ على مبدأ المساواة أبعاد تتجاوز المستوى القانوني إلى المساواة في الحقوق والمسؤوليات وإمكانية مشاركة النساء في التنمية كفاعلات. كما انعقد مؤتمر نيوربي (1985) تحت نفس الشعار، وكذا مؤتمر بكين الذي يعد أضخم مؤتمر دولي أشرفت عليه منظمة الأمم المتحدة، شارك فيه أكثر من تسعة عشر ألف شخص وبحضور مائة وأربعة وتسعين دولة (Ministère des

(1997, [MAEC], affaires étrangères et de la coopération). ومن المؤتمرات المهمة كذلك، مؤتمر إعلان الألفية (2000 نيويورك) ومؤتمر بكين +10 (2005) الذي عقد بمناسبة مرور عشر سنوات على مؤتمر بكين لتقييم الانجازات التي تحققت. كما أكد التقرير الأممي (2008) حول الألفية التابع للأمم المتحدة على ضرورة تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وإدماجها في الشأن العام (Descarries, 2003 ; [MAEC], 1997).

هكذا، شكلت هذه المؤتمرات محطات أساسية في تطور مسألة "وعي المرأة بذاتها"، كما غدت بفضلها قضية المرأة قضية دولية وكونية (سواء على مستوى الدراسات الأكاديمية أو السياسيات العمومية)، فأصبحت للنساء حقوق وتنظيمات خاصة تقوم بأنشطة ذات طابع دولي تعترف بقضية المرأة وتدافع عن مطالبهن. وشكلت كل هذه اللقاءات والتظاهرات حافزا للمرأة على الوعي بذاتها ووضعها والبحث عن هويتها، خاصة بعد انتقال هذه القضية من الإطار الأكاديمي إلى الإطار السياسي. وفي هذا الصدد، تعتبر الباحثة ديكاري (Descarries, 2003) الحركة النسائية مجالا للتعبئة وفاعلا مهما في الحياة السياسية، حيث أتاحت مراجعة التصور "الطبيعي" لمصير النساء ولقدراتهن، وذلك بإعادة النظر في مفاهيم المواطنة والحقوق، واضعة بذلك حداً لما يسميه ألان تورين "احتكار المعنى والسلطة من قبل الرجال" (Touraine, 1997, p.226).

لا تقتصر الحركة النسائية إذن على المطالبة بإعادة تحديد دور النساء والاعتراف بحقوقهن فقط، بل هي حركة اجتماعية تقدم مشروعا بديلا للمجتمع، كما تقدم طريقة أخرى للتفكير في هوية النساء وفي مواطنتهن، إذ أن الحركة النسائية الراهنة تجاوزت رهان «إدماج النساء في المجتمع»

وعمدت إلى الكشف عن إرادة تغيير البنيات المجتمعية، وعلى وجه الخصوص "النظام الأبوي"، لكي يصبح بذلك الاندماج ممكناً.

وعموماً، يمكن التمييز بين حقتين للحركات النسائية الغربية:

• **حقبة 1960-1980:** تميزت بحركة نسائية سياسية واجتماعية وإرادة تغيير الخطاب والقواعد والمعايير الاجتماعية التي تعرقل الدينامية الجنسية للعلاقات الاجتماعية، كما تميزت بنضال جماعي تطالب فيه بالاستقلال السوسيواقتصادي والقانوني للنساء، والحصول على حق التحكم في جسدهن وفي خصوصيتهن.

• **حقبة ما بعد 1980:** تميزت بتعدد المنظمات النسائية، حيث انصب الاهتمام على مشاكل الواقع اليومي: الصحة والتعليم والاندماج في سوق الشغل ومواجهة العنف ضد النساء وقضايا الإجهاض (Descarries, 2003).

وبهذا يمكن القول بأن الحركات النسائية اتخذت بعدين أساسيين:

• **البعد الأول سياسي:** تمثل في الانخراط في تسيير وتدبير الشأن العام، وهو ما يعبر عنه هابرماس "بالفضاء العمومي" وما هو متضمن عند بورديو في مفهوم "الحقل". إذ قامت الحركة النسائية على خلق تنظيمات خاصة بالنساء كخطوة أساسية في سيرورة الاستقلال بقضيتهن، ثم عملت على تشكيل ثقافة متحررة من وضع الهيمنة.

• **بعد اجتماعي:** تمثل في المطالبة بتجاوز العلاقات الاجتماعية القائمة على التمييز حسب الجنس، وتحقيق المساواة الاجتماعية على أساس تجاوز علاقات كرسها التمثلات التقليدية غير المتوازنة.

2.2. تيارات الحركة النسائية الغربية ومرجعياتها

ساهمت مجموعة من العوامل الاجتماعية والسياسية التي عرفتھا المجتمعات خلال القرنين التاسع عشر والعشرين في تطور القضية النسائية، إذ أكدت توبان (Toupin, 1998) على أن الحركة النسائية عرفت تطورا ملحوظا في القرن 20 سواء على مستوى المطالب والقضايا أو على مستوى التنظيم والتفكير، وذلك راجع إلى ارتفاع نسبة حضور النساء في مختلف المجالات مثل التعليم والعمل والصحة والمشاركة السياسية. الشيء الذي أدى إلى إدراك النساء لقوتھن الاجتماعية، وبالتالي إلى ضرورة تنظيمھن أولا في أحزاب ونقابات ثم في هيئات ومنظمات مستقلة لتشكل بذلك مكوناً من مكونات المجتمع المدني (الجمعيات النسائية وحضور النساء كقيادات وفاعلات في مختلف التنظيمات النسائية).

أفرز هذا التطور الذي عرفته الحركات النسائية تيارات فكرية عديدة يمكن تلخيصها في ثلاث مقولات أو تيارات: التيار الليبرالي الإصلاحی والتيار الماركسي والتيار الراديكالي. ويرجع تعدد وتنوع تيارات الحركة النسائية إلى اختلاف المرجعيات الفكرية والفلسفية، وبالتالي اختلاف في تفسير وفهم أسباب دونية النساء وتبعيتهن، وأسباب سلطة الرجال وسيادتهن. وتبقى هذه التيارات عبارة عن تمثيلات ذاتية لواقع العلاقات الاجتماعية بين النساء والرجال. وفي هذا السياق تقول توبان (Toupin, 1998, p.14) "إن مختلف الحركات النسائية تتوحد في فهم أسباب العلاقات التراتبية بين الجنسين".

يرى التيار الماركسي أن الوضع الدولي للنساء يرجع إلى النظام السوسيو-اقتصادي باعتبار أن المشكل لا يكمن في الذهنيات والقيم المجتمعية فقط، بل يعود أيضا إلى النظام

الرأسمالي الأبوي، وبذلك لن يسقط النظام الأبوي دون إسقاط الرأسمالية التي تتبني على القيم البطريكية، كالاستغلال والاستلاب والتراتبية والصراع، ودون القضاء على مظاهر الاستغلال، كالعمل المجاني الذي تقوم به النساء في المنزل (Descarries, 2003). إن النظام الاقتصادي الرأسمالي هو ما يفسر استغلال الجنسين معاً، واستغلال النساء وقهرهن بشكل خاص، الذي يرتبط بظهور الملكية الخاصة. وحسب إنجلترا، فإن الملكية الخاصة هي أكبر خسارة للنساء، خاصة أن ضمان الملكية ينبني بالضرورة على التحكم في النساء وفي تحديد طريقة الإرث الذي يقتضي مسألة التأكيد على الذرية والنسب؛ ولعل هذا ما فرض اللجوء إلى الزواج الأحادي monogamie. وعليه فإن تبعية النساء ترجع إلى النظام الرأسمالي الذي يعتمد على التقسيم الجنسي للعمل: يتمتع الرجل بحق العمل المأجور في المجال العام، بينما تقوم النساء بأعمال مجانية داخل الأسرة أو حتى خارجها في بعض الأحيان. ويقوم هذا التيار على مجموعة من الاستراتيجيات منها استبدال نظام الملكية الخاصة بالملكية الجماعية لتتحل معه مؤسسة الأسرة فتصبح رعاية الأطفال مسؤولية جماعية، وإدماج المرأة في سوق العمل المأجور (Dellacosta, 1985 ; Montreynaud, 1992).

أما التيار الليبرالي الإصلاحي، فإنه يهدف إلى تحقيق المساواة في الحقوق بين النساء والرجال. وتعد الليبرالية، التي يعتبر النظام الرأسمالي عماد اقتصادها، الفلسفة التي يقوم عليها هذا التيار. ويدعو هذا التيار إلى تصحيح النظام الرأسمالي من الحيف الذي يطال النساء بما أنهن يُعانين من التمييز على المستوى الاجتماعي والسياسي والاقتصادي. ويرجع هذا التمييز إلى

التنشئة غير المتساوية بين النساء والرجال، حيث تعتبر التربية والتنشئة الاجتماعية مدخلا لتغيير
الذهنيات والقيم السائدة داخل المجتمع (Toupin, 1998).

وقد تقاطعت النسائية الماركسية مع النسائية الليبرالية الإصلاحية في العديد من المطالب،
منها حق المرأة في العمل المأجور في كل القطاعات، والحق في حضانة الأطفال، وتكافؤ الفرص
في الشغل والتربية والأجور، والحق في الإجهاض. إلا أن الاختلاف الجوهرى بينهما يتجلى في
الغاية من الأطروحتين: حيث تهدف الأطروحة الماركسية إلى تعرية الرأسمالية قصد القضاء على
نظامها الاقتصادي، الشيء الذي دفع ببعض الماركسيات إلى رفض الانتماء إلى الحركة النسائية
على اعتبار أنها حركة فردانية بورجوازية.

وأخيرا، هناك التيار الراديكالي الذي شكل ما سمي بالقطيعة الكبرى (La grande
Rupture) مع التيار الليبرالي والتيار الماركسي، منطلقا من فكرة أن قهر المرأة وتبعيتها لا يعودان
إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي كما هو الحال بالنسبة للنسائية الماركسية، ولا إلى القوانين غير
العادلة التي تركز عليها الليبرالية، وإنما يجدان جذورهما في النظام الاجتماعي المتمثل في النظام
البطريكي (Toupin, 1998). وبهذا يكون هذا التيار الراديكالي مستقلا عن التيار الماركسي في
الفكر والفعل، كما يرفض سطحية تحليل النسائية الليبرالية وعجزها عن فهم قهر النساء خارج
النسق الليبرالي. وبهذا تكون الراديكالية قد جاءت لسد نواقص هذين التيارين. فما هي أسباب القهر
الذي تعاني منه النساء بالنسبة للفكر الراديكالي؟ وما هي الاستراتيجيات المعتمدة لمواجهته؟

ترى الراديكالية أن النظام "الأبيسي" هو العامل الذي يفسر قهر النساء وتبعيتهن، لأنه
ينبني على هيمنة الرجل على المرأة والتحكم في جسدها وأمومتها وجنسانيتها، بفضل مجموعة من

آليات ووسائل الهيمنة. وتلعب مؤسسة الأسرة والمدرسة دورا مهما في إعادة إنتاج القيم الثقافية الذكورية وذلك عن طريق التنشئة الاجتماعية. فالمجتمع يجمع بين مستوياته السياسية والاقتصادية والقانونية في تمثلاته الاجتماعية التي تنبني على قيم وقواعد البطريركية التي شكلت نظاما اجتماعيا عمل على خلق ثقافتين مختلفتين: ثقافة ذكورية سائدة ومهيمنة، وثقافة نسائية تتميز بالخضوع والتبعية. وتتمثل استراتيجية عمل هذا التيار أساسا في العمل على إعادة تملك النساء لأجسادهن والتحكم فيه، وذلك عبر تنمية ثقافة نسوية بديلة. وكما تقول طوبان (Montreynaud, 1998 ; Toupin, 1992)، يجب تنمية هذه الثقافة بخلق مراكز الاستماع والإيواء للنساء المعنفات ومراكز صحية ومهرجانات ومكتبات. وقد تفرع عن هذا الاتجاه مجموعة من التيارات، كالراديكالية الأنثوية وراديكالية الاختلاف، وراديكالية الخصوصية.

لاحظنا أن الحركة النسائية تتنوع تياراتها وممارساتها وخطابها، تستند قوتها إلى استعدادها للتكيف مع الثقافات والحقبة الزمنية، إذ تعتبر بمثابة ثورة عمت مختلف أرجاء العالم لأنها تمس جذور المجتمع وعمق ما يشكلنا. وقد واجهت النسائية ردا عنيفا من قبل الرجال لمساسها بامتيازاتهم وسلطتهم. ولكن رغم عنف النزاع استطاعت الحركة النسائية أن تحقق منعطفًا في وعي النساء وتغير مجموعة من القيم المتعلقة بالنوع والعلاقات الاجتماعية في أغلب المجتمعات في أقل من ثلاثة عقود، وبالتالي، قلب الحقل البشري رأسا على عقب من السلطة السياسية إلى بنية الشخصية (Castells, 1999).

جاءت الحركة النسائية ضمن الحركات الاجتماعية كرد فعل اجتماعي في المجتمع الغربي للدفاع عن فئة النساء أنهن يعانين من الاستغلال والمطالبة بحقوق اجتماعية وتنظيم نقابات العمال. فكان

الدفاع عن حقوق المرأة أول مطلب للحركة النسائية باعتبار أن المرأة كائن بشري وليست "دمية" أو "شيئا" أو "حيوانا" كما كان سائدا. ويؤكد كاستلز على أن النسائية شكلت إحدى امتدادات حركة حقوق الإنسان، سواء الحركة الليبرالية أو الحركة الاشتراكية اللتان، على الرغم من تعارضهما الايديولوجي واختلاف تحليلهما للنظام البطريركي، يشتركان في الدفاع عن المساواة بين الجنسين. فبالنسبة للحركة النسائية الاشتراكية، يستلزم النضال بالضرورة تجاوز النظام الرأسمالي، بينما الحركة الليبرالية وإن كانت أكثر تشاؤما فيما يخص التحول السوسيو-اقتصادي، فإنها تؤمن بإمكانية إصلاح النظام الرأسمالي وتحقيق المساواة الشاملة باحترام قواعد الديمقراطية (Castells, 1999).

تكمن المهمة الأساسية للحركة النسائية، بصراعاتها وتياراتها، في تدمير الثقافة التقليدية والصور النمطية حول المرأة وتخليص المؤسسات الاجتماعية من النظرة الجنسية (le sexisme) وذلك من خلال بناء هوية للنساء تقوم على اعتبارهن ذواتا مستقلات عن الرجال وعن الأدوار التي فرضت عليهن في إطار النظام البطريركي. وعلى الرغم من أن للحركة النسوية تاريخ طويل، إلا أنها لم تعرف نهضة جماهيرية نسائية إلا في الربع الأخير من القرن العشرين، وقد كان لتلك الحركات تأثير عميق على المؤسسات الاجتماعية وبالأساس على وعي النساء (Montreynaud, 1992 ; Castells, 1999).

وقد صاحبت هذه المرحلة مجموعة من الدراسات من أجل فهم طبيعة هذه الوضعية؛ ومن أهم هذه الكتابات الأولى حول الوضع القانوني (القرن 17-18) دراسات غلامب دوغوج (Glymp de Gouges)، وهي صاحبة الإعلان عن حقوق المرأة والمواطنة سنة 1791، وهو عبارة عن رد

فعل ضد الإقصاء الذي مورس على النساء في أول إعلان لحقوق الإنسان والمواطن الصادر عام 1789 عندما رفضت الجمعية العامة حق التصويت للنساء.

وانتقلت الكتابات بعد ذلك إلى مناقشة مواضيع اجتماعية من بينها كتاب إنجلز Engels حول أصل العائلة والملكية الخاصة، الذي أبرز أن الملكية يترتب عليها رأسمال وسلطة وبالتالي علاقات هيمنة واستغلال، وكتابات مع كارل ماركس بخصوص الطبقة العمالية في بريطانيا التي تناولت فيها أوضاع المال والاستغلال الذي تعاني منه الطبقة العاملة وفئة النساء بالخصوص، حيث أصبحت النساء بذلك جزءا من الاستغلال العام، والتي طرحا فيها فكرة أن تحرير هذه الطبقة الاجتماعية سيساهم في تحرير الجنسين معا. فبدأ الوعي بقضية المرأة كقضية مستقلة بذاتها، وبدأت مرحلة الصراع من أجل العمل (المأجور) والمطالبة بحق التعلم. وواكبت هذه المرحلة تحولات كبرى تمثلت في انتقال المجتمع من حالة التقليد إلى حالة الحداثة، وقام بتحليل هذا التحول مجموعة من المفكرين أهمهم ماركس ودوركايم وماكس فيبر. وبهذا فإن تطور الحركة النسائية في هذه المرحلة كان ضمن الحركة العمالية، مشكلة تنظيمات نقابية ذات مطالب مجتمعية بالأساس (Maruani, 2000 ; Bereni et al., 2010).

3.2. من الحركة النسائية إلى الحركة القائمة على الجندر

انتقلت المسألة النسائية إلى مرحلة أخرى مع بداية القرن العشرين، تميزت باكتشاف "خصوصية وضع المرأة" ومسألة الاستغلال المزدوج الذي تعاني منه النساء: استغلال نظام الانتاج كعامل، واستغلال النظام الذكوري كزوجة. إذ طرحت سيمون دوبوفوار (De Beauvoir, 2011) فكريا جديدا حول وضع المرأة باعتبارها ضحية التنشئة الاجتماعية من خلال اللعب واللباس

والسلوكات، وبداية التمييز بين الأنثى بالمفهوم البيولوجي والمرأة بالمفهوم الاجتماعي. تم جاء كتاب بورديو **الهيمنة الذكورية** (Bourdieu, 2002) ليعمق تفكيك اللامساواة الاجتماعية التي تعاني منها النساء. كما كان لمساهمة ميشيل فوكو في مسألة علاقة "الجنسانية" بالسلطة تأثير كبير في كشف طبيعة وضعية المرأة وعمق المشكل من وجهة نظر سوسيولوجية. وتميزت هذه المرحلة بتشكيل تنظيمات نسائية مستقلة ومطالب هوياتية وحقوقية، مثل الحق في الجسد، والحق في الفضاء العام والمساواة في الحقوق المدنية. وقد أدت هذه النضالات إلى الاعتراف بها دولياً.

هذا التراكم النظري بمختلف خلفياته ساهم في إغناء التفكير في قضية المرأة وتعميق سؤال الهوية الأنثوية والانتقال من فكرة المرأة إلى فكرة الجندر. ولبلوغ هذه المرحلة من الوعي الذاتي، كان من الضروري القيام بحركة اجتماعية قوية على المستوى الفكري، من قبيل مناقشة المطالب الاجتماعية، وتأكيد الهوية المتميزة، والحضور في الفضاء العمومي؛ وعلى المستوى العملي، من قبيل التنظيمات، واللقاءات، والندوات.

إن التحول الذي عرفه عمل النساء وتشكيل حركة نسائية غاية في التنوع وكذا النقاشات التي أثارها تلك التجربة الجماعية لبناء وإعادة بناء هوية النساء، ساهمت كلها في إعادة النظر في العلاقة بين الجنسين وفي بنية مؤسسة الأسرة، أو ما يسميها كاستلز (Castells,1999) أزمة الأسرة البطريركية. ومن علامات هذه الأزمة تراجع نسبة الزواج أو تأخر سن الزواج وارتفاع نسبة الطلاق، وبالتالي تراجع سلطة وهيمنة الرجل داخل الأسرة، الأمر الذي يحيل بدوره على أزمة النظام البطريركي الذي ساهمت فيه مجموعة من العوامل، أهمها التحول في سوق الشغل وحصول النساء على مجموعة من المناصب التي كانت حكرًا على الرجال وارتفاع نسبة تدرسهن،

بالإضافة إلى التحول البيولوجي الذي سمح بالتحكم في الإنجاب والحمل. كما ساهمت الثورة التكنولوجية في تطور الحركة النسائية بانتشار أفكارها وتبادل التجارب. وفي هذا الصدد، يشير كاستلز إلى أن النظام البطريركي يشكل بنية جوهريّة للمجتمعات المعاصرة، ويتحدد بالسلطة المؤسّسة للرجال على النساء، هذه السلطة التي أصبحت لامرئية ولاواعية بعدما تغلّغت في مختلف مؤسسات وبنيات المجتمع من الاقتصاد إلى السياسة والقانون والثقافة. ويستمد ذلك النظام أصله من الثقافة الأسرية ومن إعادة الإنتاج الاجتماعي للنوع البشري (Castells, 1999).

وهكذا، فقد كان لهذه التنظيمات النسائية الغربية تأثير واضح في المسألة النسائية والحركة النسائية المغربية التي أصبحت أكثر انفتاحاً على تصورات الفكر الغربي حول المرأة. تقول بلعربي (بلعربي 1998: 114) في هذا الصدد: «لعبت التنظيمات العالمية وخصوصاً وكالات الأمم المتحدة دوراً هاماً في حق الحركة الجمعوية، وكانت بمثابة محفزات من أجل تطوير الجمعيات النسائية [...] كما وجهت الاتفاقيات الدولية أعمال مختلف الجمعيات النسائية. إن المطالبة بالموافقة على هذه الإعلانات والاتفاقيات من طرف المغرب وبتطبيقها خاصة اتفاقية كوبنهاغن حول إلغاء كل أشكال التمييز اتجاه النساء لتتبنها عدة جمعيات داخل مخططاتها».

3. الحركة النسائية بالمغرب

1.3. من وصاية الأحزاب إلى الاستقلالية

تأثرت الحركة النسائية المغربية بالحركة الغربية في منطلقاتها ومرجعياتها الفلسفية وتوجهاتها السياسية، حيث نلاحظ أنها مرت بدورها بمحطات كبرى بدأت بالتنظيمات النقابية وانتهت بالتنظيمات المستقلة. ويمكن إجمال هذه المراحل فيما يلي:

- مرحلة الأربعينيات والستينيات: كانت فيها الحركة النسائية متأثرة بالاستعمار وعدم الاستقرار السياسي؛

- مرحلة السبعينيات والتسعينيات: ارتبطت فيها بالأحزاب السياسية؛

- مرحلة بداية الألفية الثالثة: وقد شرعت فيها الحركة النسائية في الاستقلال عن الأحزاب والتأثر بالمنظمات الدولية وحقوق الإنسان (المصلي، 2011؛ Daoud, 1993).

1.1.3. المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد الاستعمار

تميزت هذه المرحلة بالارتباط بالتنظيمات النقابية والسياسية وارتباط قضية المرأة بقضايا العمال والتعليم والشغل والعيش الكريم. وتبلور هذا الارتباط في مجموعة من الأحزاب منذ الأربعينيات: حزب الإصلاح الوطني الذي تفرع عنه "الاتحاد النسائي" سنة 1953، وقد كان وراء أول مظاهرة نسائية في الدار البيضاء للمطالبة بالمساواة والعدالة والحق في التعليم والشغل. كما عرف حزب الاستقلال تشكل نواة نسائية (المصلي، 2011). وتقول داوود أن هناك من يعتبر أن الحركة النسائية بدأت مع جمعية "أخوات الصفا" سنة 1947 التي تشكلت داخل حزب الشورى والاستقلال. وعلى رغم اختلاف توجهات ومنطلقات هذه الأحزاب، إلا أنها كانت تلتقي في ضرورة دمج النساء وتعليمهن وتوفير الحماية الصحية والاجتماعية والقانونية لهن (Daoud, 1993).

وبالرجوع إلى وثائق اتحاد نساء المغرب التابع للحزب الشيوعي المغربي، يتبين أن هذا الاتحاد ظل مرتبطا بالهيئات الدولية، مثل الفيدرالية الديمقراطية الدولية للنساء؛ كما صادق على مقررات المؤتمر الدولي للنساء، وذلك في إطار التعاون بين اتحاد نساء المغرب ونساء فرنسا. وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت له، فقد عمل اتحاد نساء المغرب على نشر مبادئه وأفكاره في الأوساط

المغربية، وذلك بعقد مجموعة من المؤتمرات والندوات الوطنية والجهوية. وكان هذا التنظيم أول من احتفل باليوم العالمي للمرأة بالمغرب يوم 8 مارس (المصلي، 2011).

2.1.3. المرحلة الثانية: مرحلة الستينات والتسعينات

عرفت سنوات الستينات مجموعة من الإصلاحات التي مست الجانب التشريعي والمؤسساتي، بهدف إقامة مؤسسات دستورية وتمثيلية تشارك فيها مختلف فئات الشعب. ومن أهم هذه الإصلاحات ذات الصلة بالمرأة، إصدار قانون الحريات العامة سنة 1958 وصياغة مدونة الأحوال الشخصية 1958 وإعلان دستور 1962 الذي نص على الحقوق المدنية والسياسية للمرأة، بالإضافة إلى التحرير النسبي للصحافة والجمعيات والتجمعات من القيود التي فرضت عليها خلال فترة الاستعمار (المصدق، 1990).

وعلى الرغم من توالي الإصلاحات التي عرفها المجتمع في هذه الفترة، فإنها لم تنعكس بشكل كبير على وضعية المرأة ولم تساهم في النهوض بالعمل النسائي المنظم. ولعل هذا ما يوضحه واقع العمل النسائي خلال تلك المرحلة؛ إذ لم تستطع الجمعيات والتنظيمات النسائية بعيد الاستقلال أن تحتفظ بنفس النشاط الذي عرفته خلال المرحلة الاستعمارية، ويرجع ذلك لأسباب سياسية كفرض حالة الاستثناء 1965-1970، وبعضها يتعلق بغموض الدور الذي ينبغي أن تقوم به المرأة في الشأن العام. وعلى الرغم من هذه الظروف، فقد نشأت تنظيمات نسائية جديدة كانت تركز على التوعية بأهمية تعليم النساء والانخراط في الحقل الاقتصادي. كما شاركت هذه الحركات النسائية في العمل السياسي والنقابي، وذلك بمشاركتهم في بعض الحملات الانتخابية للأحزاب السياسية وفي الاستفتاء على دستور 1962 (بلعربي، 1998؛ المصلي، 2011).

وبخصوص علاقة المرأة بالعمل السياسي في هذه المرحلة، فقد كانت شبه منعدمة نظرا لأن المناضلات في الحركة النسائية أميات وكان ارتباطهن بالأحزاب يتم عن طريق علاقتهن العائلية والقبلية (بلعربي، 1998). فبدأت الدولة المغربية في سنة 1969 تفكر في إنشاء جمعيات نسائية رسمية تتولى تأطير المرأة وتوجيهها للاهتمام بالعمل الاجتماعي التتموي في صفوف النساء، فكانت أول جمعية نسوية رسمية هي "الاتحاد الوطني لنساء المغرب"، تلتها "الجمعية المغربية للتخطيط العائلي" التي تأسست سنة 1971 بغرض دعم السياسة الجديدة للدولة في تنظيم النمو الديمغرافي (Daoud, 1993 ; Naciri, 2014). وعلى الرغم من دعم الدولة لهاتين الجمعيتين، إلا أنهما لم تستطعا توسيع دائرة نشاطهما، نظرا لغموض فلسفة تصورهما للمرأة مما ترتب عنه ضعف في البرنامج والاستراتيجية كما ذكرت ذلك بلعربي في انتقادها لطبيعة عمل الجمعيات النسوية.

تميزت المرحلة الممتدة من أواخر السبعينات إلى بداية الثمانينات بمجموعة من الأحداث التي أثرت بشكل واضح على الحركة النسائية، من بين هذه الأحداث الاهتمام الدولي المتزايد بالمسألة النسائية ومدى تطبيق كل دولة لمضامين الاتفاقيات والالتزام بها. وقد كان لهذا البعد العالمي الذي اتخذته المسألة النسائية تأثير واضح على نشاط التنظيمات النسائية المغربية، تمثل في جعل قضية المساواة بين الجنسين قضية مركزية تمحورت عليها جل المطالب والأنشطة. وفي ظل استقرار الحياة السياسية، شرعت الأحزاب السياسية في هيكلة قطاعاتها النسائية. كما توالى ظهور تنظيمات نسائية جديدة مستقلة، وأخذت دائرة نشاط وعمل النسوية يتوسع متخذا أشكالا

وأبعادا لتواكب التغيرات التي طرأت بعد تمدرس وولوج العديد من النساء للوظيفة العمومية ولمواقع المسؤولية في بعض المجالات (بلعربي، 1998؛ المصلي، 2011).

ويمكن التمييز في هذه المرحلة بين تيارين من التنظيمات النسائية، تيار ذي بعد سياسي وحقوقى تمحورت أعماله في إدماج المرأة في الانتخابات وفي مجالي التعليم والشغل، وتيار ذي بعد مهني، حيث أدى ارتفاع نسبة تمدرس النساء وولوجهن إلى الحياة العامة إلى ازدياد وعيهن بأدوارهن الجديدة كفاعلات في الشأن العام (Elkhatib, 2004)، مما ساهم في ظهور تنظيمات نسائية تهتم برفع أداء المرأة وكفاءتها في المجالات المهنية والوظيفية. ومن أهم هذه التنظيمات "الجمعية المغربية للنساء ذوات المهن الحرة والاقتصادية"، و"اتحاد النساء الجامعيات" (UF)، و"الرابطة الوطنية لموظفات القطاع العمومي وشبه العمومي" (LNEF) (المصلي، 2011).

وتميزت التنظيمات النسائية في مرحلة الثمانينات والتسعينات بمجموعة من الأحداث المهمة، من بينها الانفتاح على الخطاب العالمي لحقوق الإنسان والديمقراطية وحقوق المرأة؛ وقد بدا هذا التفاعل واضحاً في خطاب التنظيمات النسائية اليسارية وأدبياتها التي كانت من أنشط التنظيمات في هذه المرحلة، إذ ركزت على ضرورة تحسين الوضعية القانونية والمطالبة بتغيير القوانين المتعلقة بالأحوال الشخصية.

3.1.3. المرحلة الثالثة: بداية الألفية الثالثة

عرفت هذه المرحلة تنامي اهتمام منظمة الأمم المتحدة ومؤسساتها بقضية المرأة. حيث توالى انعقاد المؤتمرات والقمم الدولية المهمة بقضية المرأة، لتنشط بذلك المؤسسات واللجان التابعة للأمم المتحدة في وضع آليات من أجل التأثير المباشر في رسم السياسات الإقليمية والمحلية. ومن

هذه اللجن سيداو Cedaw المكلفة بتتبع بنود اتفاقية القضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة، وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة UNIFEM، بالإضافة إلى المؤسسات المالية الدولية مثل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي (Daoud,1993: 317). هذا إضافة إلى تطور النظريات والسياسات التنموية العالمية في اتجاه استقطاب النساء والفئات المهمشة للمشاركة في التنمية وتثمين الدور الذي تلعبه في المجتمع المدني عامةً والجمعيات النسائية على الخصوص والتي كان لها انعكاس على الحركات النسائية المغربية.

وبهذا تكون الحركات النسائية قد لعبت دورا هاما وأصبحت قوة ضاغطة في تحسين وضع المرأة وتعزيز مشاركتها في المجال العام كفاعلة وقيادية سواء على المستوى العالمي أم المحلي، بالإضافة إلى بعض الخصوصيات السوسيو-ثقافية والسياسية والاقتصادية المرتبطة بالمجتمع المغربي. كما ساهمت الكتابات "الجندرية" مثل أعمال المرينسي والديالمي وازرويل في تعميم الوعي بموضوع النوع وتشكيل سوسيولوجيا جندرية، لتنتقل بذلك قضية المرأة من مطالب حقوقية، تتعلق بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية (الحق في الشغل والمساواة في الأجور، مثلا) إلى مطالب سياسية وهوياتية، كالحق في المشاركة في الشأن العام وإعادة النظر في العلاقات الجندرية وتجاوز المجتمع الذكوري.

4. عوامل تطور مشاركة المرأة في الشأن العام

عرف المجتمع المغربي خلال العقود الثلاثة الأخيرة مجموعة من التحولات المتسارعة التي مست بنياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ساهمت في تنمية المجتمع المدني عموما

وتتمية حضور النساء كقياديات وفاعلات في التنظيمات المدنية على وجه الخصوص، وهو ما ساهمت فيه مجموعة من العوامل ونخص بالذكر:

1.4. العوامل الذاتية

ساهم تعميم التمدرس في فتح مجموعة من الآفاق أمام المواطنين خاصة النساء، إذ بدأنا نلاحظ ارتفاع في معدلات تدرس الفتيات بصفة عامة وفي الوسط القروي بصفة خاصة، لينتقل عدد المتمدرسات من 46% سنة 1994 إلى 79% سنة 2012، وأصبح تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث شبه تام في المدن مع بعض التغيرات في الوسط القروي (Haut commissariat au plan [HCP], 2014a). فقد ارتفعت نسبة تدرس النساء في كافة أسلاك التعليم، 31.5% منهن لديهن مستوى التعليم الأساسي، و6.6% من ذوي المستوى الجامعي، ما جعل المستوى التعليمي والثقافي في تحسن مستمر. ويتضح هذا التحسن إذا نظرنا إلى ارتفاع عدد حاملات الشهادات الذي وصل إلى 32.9% من مجموع النساء الراشديات (HCP, 2013). الأمر الذي جعل المرأة تراكم مجموعة من المكتسبات الثقافية والاجتماعية. وللاشارة فإن المجتمع المدني أعد مذكرة ترافعية تطالب الحكومة المقبلة بإلزامية تدرس الفتيات خاصة في التعليم الأولي والأساسي في برنامج الحكومة 2017-2022.

كما تحسنت مكانة المرأة داخل الأسرة وداخل المجتمع ككل. فأصبحت لها مكانة مهمة في المجتمع بعد خروجها إلى الفضاء العام ومساهمتها في الإنتاج الفكري والمادي، الأمر الذي كان حكراً على الرجل. وبالإضافة إلى المكتسبات التي حققتها المرأة على المستوى التعليمي، حققت مكتسبات أخرى تمثلت في ارتفاع نسبة مشاركتها في الحياة الاقتصادية والعامة سواء على

المستوى الحضري أو القروي. فقد جاء خروج المرأة إلى عالم الشغل في المغرب في سياق تاريخي اشتدت فيه الأزمة على مستوى البلاد ككل، مما سمح للعديد من الأسر بقبول خروج المرأة للعمل خارج البيت. كما أدى تمركز الساكنة في المجال الحضري (بنسبة 60.3% حسب إحصاء 2014) إلى تنامي ظهور قطاعات غير فلاحية وإلى تزايد نسبة النساء ضمن المأجورين وبالتالي تراجع سلطة الذكور. إذ بلغت نسبة النساء المشتغلات 20.4% (إحصاء 2014)، موزعات في مختلف المجالات مع الحضور القوي في قطاع الفلاحة بنسبة 59.9%، ثم قطاع الخدمات 27.9%، وبعدهما الصناعة بـ 11.8%. كما نجدهن بنسب متفاوتة في باقي القطاعات كالتعليم والصحة والرياضة والسياسة. وهكذا أصبحت المرأة تلعب دورا مهما في الشأن العام بمختلف مجالاته. بل إنها استطاعت خلال السنين الأخيرة أن تشغل بعض المناصب التي كانت حكرا على الرجال مثل تعيين امرأة عامل في 2007 في الدار البيضاء. وكذا تخرج أكثر من 30 امرأة قائد من مدرسة تكوين الأطر، بالإضافة إلى أن حوالي 30% من الأسر المغربية تُعليها النساء (b 2014, [HCP]).

وتقوى دور المرأة في المجال القروي، ويتجلى ذلك من خلال استفادتها من القروض الصغرى بنسبة 65% مقارنة بالرجال، وكذا استفادتها بشكل كبير من المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي شجعت التعاونيات النسائية وجمعيات التنمية النسائية.

أدى هذا التطور الكمي والنوعي الذي عرفه وضع المرأة المغربية، إلى ظهور نخبة نسائية وارتفاع نسبة الوعي بقضية المرأة وبالتالي المطالبة بالحقوق المدنية والقانونية. إذ حققت المرأة مجموعة من المكتسبات القانونية من أبرزها مدونة الأسرة وقانون الجنسية في سنة 2006 لتتيح

للمرأة المتزوجة بزواج أجنبي حق منح أبنائها جنسيتها. كما عرفت مدونة الأسرة ومدونة الشغل مجموعة من التعديلات التي تهدف إلى إلغاء المقتضيات القانونية التمييزية ضد المرأة (الهراس، 2008).

ودفعت الرغبة في تجاوز واقع الاقصاء من الفضاء العام والمطالبة بحق المشاركة في اتخاذ القرار، النساء إلى الانخراط في الحركات الاجتماعية، فكانت بذلك بواذر تشكيل وعي ذاتي منفصل عن الوعي الرجالي. كما ساهمت الكتابات الفكرية التي تناولت قضية المرأة في وعي النخبة النسائية بوجود علاقات الهيمنة وثقافة الهيمنة والاقصاء والدونية، فكان الوعي بضرورة تجاوز بنية النظام الذكوري.

2.4. العوامل الموضوعية

1.2.4. العوامل المرتبطة بالسياق الدولي

ساهم تنامي الوعي النسائي على المستوى الفكري والتنظيمي، من خلال المناظرات والمؤتمرات النسائية، في إرغام المجتمع الدولي على الاعتراف بحقوق المرأة. وقد لعبت التنظيمات العالمية مثل وكالات الأمم المتحدة دوراً هاماً في خلق وتقوية الحركات الاجتماعية، وكانت حافزاً لتطوير الحركات النسائية. إذ أثرت مختلف المؤتمرات والاتفاقيات العالمية منذ 1990، مثل مؤتمر بكين ومؤتمر التنمية الاجتماعية، في تقوية الاهتمام بمناقشة قضايا المرأة، مؤكدةً على أنه لا يمكن أن تكون هناك تنمية أو ديمقراطية أو حقوق إنسان دون المساهمة الفعلية للنساء (بلعربي، 1998: 114). وقد وجهت هذه الاتفاقيات الدولية أعمال الجمعيات النسائية في هذا السياق،

فأصبحت تعمل، تحت شعار إلغاء كل أشكال التمييز اتجاه النساء، على تكريس ثقافة حقوق الإنسان. وبهذا غدت الجمعيات النسائية الضامن الأساسي للديمقراطية والتنمية للمرأة. وفي المقابل رحبت الدولة المغربية من جهتها بهذه الجمعيات النسائية والمجتمع المدني عموماً، في إطار استراتيجية البحث عن الشرعية اتجاه المجتمع الدولي. هذه التحولات ساهمت في تغيير وضع المرأة المغربية، فأصبحت عنصراً أساسياً في التنمية البشرية. كما أن المنظومة الدولية عززت اهتمام المغرب بمسألة النهوض بالمرأة وتحسين وضعها وصيانة مختلف حقوقها المدنية والسياسية.

2.2.4. العوامل المرتبطة بالسياق المغربي

1.2.2.4. العوامل السياسية

ارتبط تطور المجتمع المدني أساساً بالانفتاح السياسي الذي عرفه المجتمع المغربي في العقود الأخيرة القائم على قيم ومعايير الحداثة الكونية والديمقراطية وحقوق الإنسان، لتتم إعادة ترتيب الحقل السياسي بتأسيس الكتلة الديمقراطية وتعديلات دستورية متلاحقة وإقرار مبدأ التناوب على السلطة.²

2.2.2.4. العوامل الاقتصادية

بعد الاختلالات الاقتصادية التي شهدتها المغرب في الثمانينات، أجبرت الحكومة تحت ضغط صندوق النقد الدولي على تبني مجموعة من الاستراتيجيات الصارمة من أجل تسوية الأوضاع، تمثلت في مجموعة من التدابير، منها وضع سياسية مالية صارمة وتقليص حجم

² تقرير الخمسينية، المغرب الممكن، إسهام في النقاش العام من أجل طموح مشترك (2006) دار النشر المغربية،

القروض وتصحيح التوازنات الاقتصادية. وأدت هذه الإكراهات بالدولة إلى تبني برنامج التقويم الهيكلي، وتخليها عن جزء من مسؤولياتها للقطاع الخاص وتبني الاقتصاد الليبرالي بما يتضمنه من عولمة الاقتصاد واتفاقيات الكات Gatt، وتأسيس منطقة التبادل الحر الذي يقوم أكثر فأكثر على المبادرة الحرة والعمل المشترك (Vermeren, 2002 ; Conseil Economique Social et Environnemental, 2014a).

3.2.2.4. العوامل الاجتماعية

انتقل عدد سكان المغرب من ثلاثة ملايين ونصف سنة 1930 إلى 34 مليون في الوقت الراهن، كما انتقل أكثر من نصف الساكنة للعيش في الوسط الحضري، بالإضافة إلى تغير بنية الأسرة المغربية من أسرة ممتدة إلى أسرة نوية، لتطفو معها أشكال التضامن العضوي على حساب التضامن الآلي. كما تعزز الاتجاه الفردي واتسعت قاعدة المتعلمين وتحسين الوضع الصحي.

وترتب عن برنامج التقويم الهيكلي تقليص دعم المنتجات الأساسية وانخفاض الميزانية الخاصة بالصحة والتربية، الذي أصاب في العمق العائلات القروية والحضرية المتوسطة والفقيرة ليتصاعد بذلك مستوى الفقر. إذ حسب معطيات رسمية، يعيش 60% من الساكنة المغربية الفقر والهشاشة، و12.6% قريبون من عتبة الفقر، في حين يوجد 4.9% منهم تحت عتبة الفقر، فيما يعيش 5 ملايين مغربي تقريبا بأقل من 10 دراهم في اليوم. هذا بالإضافة إلى ارتفاع معدل البطالة إلى 25.3% في صفوف ذوي الشهادات سنة 2014، ترتب عنه مجموعة من الانتفاضات أهمها انتفاضة 1984 وانتفاضة 1990 على سبيل المثال، وبروز حركة 20 فبراير في 2011 والعديد

من الاحتجاجات الأخرى (HCP, 2014a)]. وأمام تراجع مسؤولية المؤسسات الرسمية بالمقارنة مع اتساع أشكال الحاجة الاجتماعية، بدأنا نشهد أصنافاً جديدة من التضامن بقيادة فاعلين جدد من المجتمع المدني، يعملون على تنشيط مختلف المجالات الاجتماعية كفضاءات للنقاش والدفاع والمطالبة.

وعلى الرغم من هذه التحولات التي عرفها المجتمع المغربي بمختلف حقوله الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي انعكست بشكل واضح على مكانة المرأة وارتفاع مشاركتها كمسؤولات وقائدات في مراكز اتخاذ القرار بشكل خاص، فإن صورة المرأة ما زالت تعاني من تلك القيم التقليدية والصور النمطية والتي تستمد أساسها من النظام الذكوري. ويبدو أن هذا الوضع يتفاقم بفعل طبيعة الثقافة المغربية التي تتميز بالتعقد والتناقض في الفكر والفعل، والتي تظهر في مختلف المؤسسات، كاللغة والقانون والاقتصاد والسياسة والثقافة.

ويعود هذا التركيب إلى كون المجتمع المغربي يمزج بين البنية التقليدية والبنىات الرأسمالية الحديثة، واحتفظت كل هذه البنىات بقيمتها وتقاليدها وأنماط ممارستها لتختلط بذلك قيم الحداثة بالقيم التقليدية، والقبلية بالفردانية، والطاعة والخضوع بالحرية والهيمنة، والاستقلالية بالتبعية، والعقلانية بالخرافة. هذه التناقضات مست كذلك المسألة النسائية التي تتضمن خلفيات وفلسفات مختلفة قد تصل إلى حد التناقض والتعارض؛ إذ نجد تياراً ينادي بالمساواة المطلقة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات في صيغتها الدولية، وذلك من منطلق أن المرأة لا تقل عن الرجل في الإنسانية والمواطنة؛ ومن جهة أخرى نجد التيارات الإسلامية النسائية التي ترفض كل تلك المبادئ وتدعو إلى التشبث بـ"حرفية" النصوص الدينية (Laroui, 1997).

ومن جهة أخرى، إذا كانت المرأة قد حققت هذه المكتسبات على المستوى القانوني الذي يخول لها الوصول إلى مراكز صنع القرار في مؤسسات الدولة، فإننا نلاحظ على مستوى الممارسة السياسية ضعف نسبة تمثيلية المرأة سواء على المستوى التنفيذي (للحكومة) أم التشريعي (البرلمان) الذي يحيل على استمرار عدم المساواة بين الرجال والنساء في التمثيلية السياسية والذي يعكس عدم المساواة الاجتماعية بين الجنسين.

ففي ظل التطورات التي عرفها العالم على مستوى تعزيز حقوق الإنسان وإقرار حق الممارسة السياسية للمواطن، تزايد الإقبال على هذا النظام في السنوات الأخيرة. وقد أكدت مجموعة من الدراسات والأبحاث المرتبطة بهذا الشأن أن أزيد من 80 دولة تعتمد هذا النظام، كما تشير الدراسات إلى أن 15 دولة فقط من بين الدول التي اعتمدت هذا النظام هي التي تتجاوز فيها نسبة مشاركة النساء 30% (Bereni et al., 2010).

وتجدر الإشارة إلى أن المغرب صادق على مجموعة من الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمرأة وأهمها اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة التي تمت بتاريخ 1993 مع التحفظ على بعض بنودها. وفي ذات السياق أدخلت عدة تعديلات على المسطرة المدنية والقانون الجنائي وقانون الشغل وقانون الجنسية وغيرها من القوانين بغرض ملاءمتها مع التشريعات الدولية. ولتجاوز ضعف المشاركة السياسية للمرأة، عملت الحكومة على تفعيل مجموعة من الإجراءات، كاعتماد نظام (الكوتا) والتمييز الإيجابي. والكوتا تقنية مرحلية تعمل على تخصيص عدد أو نسبة من المقاعد البرلمانية لصالح النساء، بالإضافة إلى كونه إجراء يساهم في تطوير الثقافة السياسية. وباعتماد قانون الكوتا تم ضمان 10% من مقاعد مجلس النواب للنساء مما سمح

بوصول 35 امرأة إلى البرلمان عقب الانتخابات التشريعية لسنة 2001. وفي الانتخابات التشريعية لسنة 2007 لم تتجاوز نسبة حضور المرأة البرلمانية 34 امرأة برلمانية (HCP, 2013).

وإلى جانب هذه الإجراءات نجد أن الحقوق السياسية للمرأة قد تم التنصيص عليها في مختلف الدساتير التي تعاقبت على المغرب منذ سنة 1962، حيث نص دستور سنة 1972 في فصله الخامس على المساواة القانونية بين الرجال والنساء، وعلى أن جميع المغاربة سواء أمام القانون. وبالنظر إلى مقتضى الفصل الثاني عشر الذي ينص على المساواة في مجال العمل، يمكن لجميع المواطنين أن يتقلدوا الوظائف والمناصب العمومية وهم سواء فيما يخص الشروط المطلوبة لنيلها. وينص الفصل الثامن على أن «الرجل والمرأة متساويان في التمتع بالحقوق السياسية ويحق لكل مواطن ذكرًا كان أو أنثى أن يكون ناخبًا إذا كان بالغًا سن الرشد ومتمتعًا بحقوقه المدنية والسياسية» (المصدق، 1990: ص. 22). وتكمن أهمية هذا الفصل في تعامله مع المرأة كمواطنة، وفي التأكيد على مساواتها الكاملة مع الرجل فيما يتعلق بالحقوق السياسية. وعلى الرغم من أن الدستور المغربي ساوى بين النوعين في الحقوق السياسية، إلا أن هذه الحقوق لم يتم بلورتها فيما يخص المشاركة الفعلية في الحياة السياسية وتسلم المسؤولية في مراكز القرار. وأمام صعوبة تقوية المشاركة النسائية في التنمية السياسية، لاحظنا توجههن نحو المجتمع المدني والجمعيات على الخصوص، وذلك لثلاثة أسباب:

أولاً، لأن هذا المجال مفتوح، وهو وسط بديل للممارسة السياسية. وثانياً: لأن هذه الجمعيات تعمل على قضايا يمكن اعتبارها امتداداً للمجال الخاص، فهي قضايا تمارسها النساء في الحياة اليومية والأدوار التقليدية، مثل الدفاع عن حقوق المرأة ومناهضة العنف وحماية الطفولة

والمسنين، ورعاية ذوي الحاجات الخاصة ومحاربة الأمية، إلخ، أي الاهتمام بقضايا مجتمعية أو تربوية أو دينية.

ثالثا، أصبح العمل النسائي في المجتمع المدني شكلا من أشكال المساهمة في مشروع التنمية وإمكانية متاحة لولوج مراكز القرار وممارسة السلطة، حيث غدت النساء عنصرا فاعلا في صيرورة تحقيق المساواة والحرية واحترام الحقوق الأساسية للأفراد، وهي مفاهيم من صميم الديمقراطية التي تسعى إلى إقامة مجتمع عادل يتمتع فيه المواطنون بنفس الحقوق وتمنح الأولوية لمواطنة الفرد وليس إلى وظائفه البيولوجية أو الاجتماعية (Belarbi, 1997).

5. المجتمع المدني، الجمعيات: تحولات مؤسسية وأبعاد ابستمولوجية

1.5. المجتمع المدني وأبعاده المؤسسية

تتعدد تعاريف مفهوم المجتمع المدني بتعدد التيارات والمفكرين المشتغلين في الموضوع، إلا أنها تشترك في الخصائص التي تميز هذا المجتمع عن أي مجتمع آخر: الاستقلالية عن الدولة، والدفاع عن المصلحة العامة، ودور الوساطة بين المواطنين وبين الدولة. إنه ذلك الحيز الاجتماعي والأخلاقي المستقل عن الدولة، الذي يقوم بوظيفة تفعيل الديمقراطية وتوسيع حقوق المواطنة، ويقوم على مبادئ التطوع والتعاون والتضامن والمصلحة العامة. وقد كان يسمى (مجتمع المواطن) أو (مجتمع المواطنين) قبل أن يدعى بالمجتمع المدني منذ القرن التاسع عشر (بوخريص، 2003، 2013, Den Hoven).

بالرغم من أن مفهوم المجتمع المدني في صيغته الحديثة ظهر في القرن السابع عشر، فإنه لم يكتسب مضمونه التأسيسي إلا في القرن التاسع عشر، موازاة مع نشأة الدولة بمفهومها الحديث. وقد اختلفت الآراء في تحديد المجتمع المدني فيما يتعلق بمكوناته وآليات عمله باختلاف التيارات الفلسفية والسياسية والاجتماعية (بوخريص، 2013).

يحول مفهوم المجتمع المدني عند أرسطو، إلى الروابط السياسية الساعية إلى تحسين وضع المواطنين والدفاع عن حقوقهم المدنية. إنه مجال اجتماعي ينتظم فيه الأفراد للدفاع عن مصالحهم والمنفعة العامة (Gervais, 1989). وقد تطور هذا المفهوم في عصر الأنوار خلال القرنين السابع عشر والثامن مع جون لوك John Locke ومونتسكيو Montesquieu. فبعد تطور القوانين المدنية وتوسع دوائر الحرية والاستقلالية، أصبح للمواطنين الحق في خلق وتكوين تنظيمات وجمعيات مستقلة للمشاركة في النقاش حول القضايا التي تهمهم والتفاوض حول مصالحهم. أما هيجل Hegel فقد عرف المجتمع المدني، أو المجتمع السياسي كما كان يسميه، بأنه مجال خارج الأسرة والدولة، يتتبع الأفراد فيه مصالحهم ويسوون مشاكلهم (Den Hoven, 2003).

ويرى توكفيل أن المجتمع المدني جاء نتيجة لتراجع الدولة، وهو مكان لممارسة فضائل المواطنين والمشاركة في "مدرسة الديمقراطية والحرية"، يقوم بدور الوسيط بين المواطنين والدولة من جهة، وبدور المراقب للدولة وسلطتها من جهة أخرى. نفس الفكرة نجدها عند هوبس الذي يعتبر المجتمع المدني جماعة منظمة سياسياً هدفها تحقيق الأمن والاستقرار وحماية الأفراد من سلطة الدولة (إهرينزغ، 2008).

ومن أهم وظائف المجتمع المدني:

وظيفة الحماية: حماية حقوق الأفراد وتوفير الحرية والحماية من تعسف الدولة؛

وظيفة المراقبة: مراقبة القوى السياسية والتزامات الدولة واحترام قواعد الديمقراطية؛

وظيفة المشاركة: المشاركة في التنشئة الاجتماعية وتوعية المواطنين بالثقافة المدنية وتحفيزهم

على المشاركة الديمقراطية؛

وظيفة الديمقراطية: المشاركة في تشكيل الرأي العام وتحقيق الديمقراطية؛

وظيفة التدبير والتسوية: تسوية النزاعات وتخفيف الصراعات الاجتماعية وتعزيز التماسك

الاجتماعي (إهريبنزغ، 2008 ; Long, 2010).

وبهذا فإن الهدف من المجتمع المدني، المعروف على هذا النحو أو ذاك، هو تفعيل للمضامين الديمقراطية وتعزيز للحقوق المدنية والمساهمة في الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي بواسطة خلق تعاون ما بين المؤسسات الرسمية والتنظيمات المدنية. كما أنه يسعى إلى تحقيق الديمقراطية والمساواة والدفاع عن حقوق الأفراد والأقليات والدفاع عن مصالحهم ضد تعسف السلطة المركزية؛ إذ يوفر للفاعلين والمواطنين حرية أكثر في تحديد مساراتهم في الحياة من خلال تقديم خيارات بديلة عما تقدمه لهم مؤسسات الدولة.

تساهم في بناء المجتمع المدني تنظيمات متنوعة: جمعيات وأندية ونقابات ذات توجهات وتيارات مختلفة، حقوقية، مهنية، دينية، ثقافية. إلا أنها تتوحد في خاصية التنظيم الذاتي وقيم التضامن والديمقراطية. علاوة على ذلك، تشترك هذه التنظيمات بمختلف أشكالها في كونها تسعى

إلى توحيد المصالح والتوجهات الشخصية والمهنية في أهداف مشتركة، وتتميز باستقلاليته التامة عن كل التوجهات السياسية والاقتصادية.

تحظى التنظيمات غير الحكومية ONG بمكانة خاصة في المجتمع، لكونها تعتبر "محركات المجتمع المدني". بل إن هناك من يطلق عليها عبارة "قلب المجتمع المدني" نظرا لأن مهمتها الرئيسية تتمثل في الانشغال بالقضايا المجتمعية والدفاع عن حقوق المواطنين. ومن أهم هذه التنظيمات "الفيدرالية الدولية لحقوق الإنسان"، "منظمة العفو الدولية"، و"هيومن رايتس ووتش"، التي تشكل أمثلة من عدد هائل من التنظيمات التي تشتغل في المجال التنموي والتعاوني، والتي قدرتها الأمم المتحدة اليوم بحوالي 50000 منظمة غير حكومية في العالم، تتخبط كلها في مجالات البيئة والأسرة وحقوق الإنسان وحقوق المرأة واحلال السلام (Den Hoven, 2003).

2.5. الرسالة الاجتماعية للجمعيات

تشير الظاهرة الجمعوية في مختلف مفاهيمها وتعريفها إلى البعدين التضامني والمؤسساتي، وإلى علاقتها مع السلطة العمومية. وتجمع مختلف الكتابات حول الجمعيات على دورها في إنتاج التضامن وحماية المصلحة العامة والتأثير في السياسات العمومية. إذ تأخذ الخدمات الاجتماعية التي تؤديها الجمعيات طابعا رسميا وشرعيا بناء على طلبات المواطنين في حماية مصالحهم (Laville & Sainsaulieu, 2013). عموما، إن الجمعية "اتحاد حر لأشخاص متطوعين"، تقوم بدور الوسيط بين المجتمع والدولة. وبعبارة أخرى، فهي جماعة متجانسة من الأفراد المتطوعين تجمعهم مصالح ومواقف مشتركة تتخذ شكل أهداف عامة (بوخريص، 2013).

وقد سبق لعلماء الاجتماع المؤسسين أن أولوا تفكيرهم للتنظيمات المدنية. حيث أسند دوركايم إلى الجمعية مجموعة من الخصائص: الوساطة وتأمين التعاون المتبادل والتصدي "للأمراض الاجتماعية" الناتجة عن انهيار البنيات العضوية للمجتمع بفعل صيرورة الحداثة، انسجاماً مع تصوره الذي يجعل تطور الجمعيات رهيناً بتطور المجتمع ومؤسساته (Durkheim, 2004). أما ماكس فيبر فيعتبر الجمعيات والتنظيمات وقائع اجتماعية وشكلاً من العلاقات الاجتماعية في نسق الفعل الاجتماعي الذي يهدف إلى تنسيق المصالح الخاصة مع المصالح العامة. وبهذا فإن التنظيمات المدنية عند فيبر لها أبعاد أخلاقية وقيمية، كما يمكن أن تكون جمالية ودينية. وإجمالاً، إنها بالنسبة له فعل اجتماعي مميز عن الفعل العقلاني الذي يحيل على التفكير العميق والاستراتيجي في اختيار الوسائل المناسبة لإنجاز ذلك الفعل (Weber, 1971).

إن التفكير في الحياة الجمعية هو تفكير في الوسائل المتاحة لتعزيز وتطوير الحياة التعاونية وتأدية الرسالة وحماية مصالح المواطنين (Long, 2010). كما أن الجمعيات والتنظيمات المدنية مجال للفعل الاجتماعي المنظم والقائم على مبادئ الديمقراطية وتفعيل المطالب الاجتماعية والسياسية أمام تراجع أشكال التضامن التقليدي ومسؤوليات مؤسسات الدولة (Laville & Sainsaulieu, 2013).

لذلك أصبحت حرية تكوين جمعية، منذ مطلع القرن الماضي، حقاً من حقوق الإنسان في الدول الديمقراطية، هدفها تلبية الحاجيات الاجتماعية، والسعي إلى الدفاع عن الحقوق الخاصة والمساواة والاختلاف والالتزام والمشاركة الديمقراطية (Long, 2010). إن الجمعيات، مهما كانت طبيعتها (ثقافية، حقوقية، رياضية، مهنية)، تشجع "المجتمع المدني" وتعزز الروابط الاجتماعية

والتضامن المحلي، وتؤثر في قرارات واستراتيجيات السلطة العمومية (Deschamps, 1994). فالجمعيات لا تقتصر وظيفتها عند التعبير على الحاجيات الاجتماعية الجديدة، وإنما تقدم كذلك إجابات يمكن أن تستفيد منها الخدمات العامة والسلطة المركزية (Laville & Sainsaulieu, 2013).

في الواقع، لم يعد الدور الاجتماعي والسياسي للجمعيات محط تساؤل. إذ تؤكد مختلف الدراسات في هذا الموضوع على دور الجمعيات في تعزيز الروابط الاجتماعية والتربية المدنية والاستجابة للحاجيات الاجتماعية المتباينة. فبالإضافة إلى دور الجمعيات في بناء التواصل الاجتماعي والتضامن والكفاح ضد الإقصاء والتحيز، تساهم كذلك في التخفيف من مركزية السلطة وتفعيل عملية اللامركزية من خلال تمكين المواطن من المشاركة في السياسات العمومية عن طريق نقل الصلاحيات إلى ممثلين منتخبين وتوسيع دوائر سلطتهم (من جمعيات الأحياء إلى الجمعيات والتنظيمات المركزية). كما أن "الصراع" الدائم بين الجمعيات والسلطات العمومية لم يمنع هذه الأخيرة من تأكيد مساهمة الجمعيات في تحقيق التماسك الاجتماعي وتفعيل الديمقراطية والمواطنة والمساهمة في مشروع التنمية (Demoustier, 2005). وبصيغة أخرى، تقيم الجمعيات مع السلطات العمومية علاقة مزدوجة من التعاون والتعارض: فهي من جهة تسعى إلى خلق الحوار والتعاون في مشاريع ملموسة وإنتاج المصلحة المشتركة، مؤكدة على المصلحة الجماعية في الفضاء العام. ومن جهة أخرى، يسبب الصراع حول السلطة بين الجمعيات والسلطات العمومية انقسامات اجتماعية وتبادل الانتقادات والتشكيك في شرعية وفعالية كل منهما (Deschamps, 1994 ; Laville & Sainsaulieu, 2013).

3.5. الجمعيات: استثمار جمعي نسوي

ساهمت التحولات الاجتماعية والسياسية في المجتمع المغربي في الانفتاح على المجتمع المدني بمختلف أشكاله وأهدافه وتنظيماته، بل وأصبح شريكا في العملية الديمقراطية بالبلاد. وساهم ذلك في تزايد الإقبال على التنظيمات المدنية والجمعيات من أجل الانخراط في تدبير الشأن العام إلى جانب المؤسسات الحكومية والمشاركة في عملية التنمية والديمقراطية (Mernissi, 2003). وقد ارتفعت وتيرة الجمعيات مع إطلاق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. وبناء على التقرير السنوي الحكومي حول وضعية الجمعيات وتنظيمات المجتمع المدني، فإن عدد الجمعيات انتقل من 44771 سنة 2007 إلى 130000 سنة 2015 (Conseil économique, social et environnemental [CESE], 2016).

فيما يتعلق بعلاقة النساء بالمجتمع المدني، يلاحظ أنهن أصبحن شريكات في المسار الديمقراطي ومشروع التنمية. ويرجع ذلك الاستثمار المميز إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية: فقد ساهمت التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمع المغربي في ثمانينات القرن العشرين في توسع قاعدة المشاركة المواطنة في الحقل السياسي والنقاش الديمقراطي حول مواضيع المرأة فيما يتعلق بالحقوق والحريات وتكافؤ الفرص، وفي إطار المساواة بين الجنسين، وتمسك النساء بالمطالبة بحقوقهن وتحسين شروط عيشهن. فالتحق نضال المرأة بالنضال العام من أجل الدفاع عن حقوق الإنسان وعن الديمقراطية وإقامة دولة القانون. كما ساهمت عوامل أخرى خارجية تجلت أساسا في التنظيمات العالمية ووكالات الأمم المتحدة التي تؤكد على أنه لا يمكن

أن تتحقق تنمية أو ديمقراطية أو حقوق الإنسان دون المساهمة الحقيقية والفعالية للنساء (بلعربي، 1998).

ومع مطلع التسعينات تزايدت مشاركة النساء في الحقل السياسي والجمعي. حيث بدأنا نعاين إرادة مؤكدة للنساء في خلق فضائهن الخاص وفي إعادة تأويل انخراطهن كفاعلات في الشأن العام. إلا أن هذا الاستثمار لم يشكل ورقة رابحة في معركة المساواة والقضاء على التمييز والاقصاء ضد المرأة، خاصة في نسق ذو صعوبات عديدة مرتبطة بنشوء المجتمع المدني وبالعامل الجمعي في مجتمع غير ديمقراطي تعاني بنياته من انعدام الديمقراطية وتهيمن فيه التوجهات الإيديولوجية وسلطة الدولة.

خلاصة

تعكس ظاهرة ندرة النساء في مراكز السلطة والقيادة في المجتمع المغربي، كما في سائر دول العالم، عمليات "بناء الاقصاء" التي تطبع مسارات وصول النساء إلى مستويات عليا في السلم الهرمي للتنظيمات. والواقع أن الأدوار والأنشطة المهنية التي ينهض بها الفرد هي أدوار متكاملة (أو استمرار) للأدوار الجنسانية المبنية اجتماعيا على التمييز والتفاضل بين الجنسين (Fortino, 2004). وعليه، فالإجراءات السياسية الساعية إلى تفعيل المساواة المهنية بين الرجال والنساء والرغبة في تأنيث الأطر المحتملة، وفق مبادئ تكافؤ الفرص والمساواة، لم تلغ قوة السقف الزجاجي الذي يشكل حاجزا لا مرئيا أمام تقدم النساء في السلم الهرمي .

إن المساواة المهنية التي أصبحت الآن موضوع إجماع واسع، لا تزال بعيدة عن أن تكون حقيقة ملموسة على أرض الواقع (Bulard, 2003)؛ فهي ترتبط بمحددات وعوامل اجتماعية عميقة

وعملية دينامية لا تخلو من التزامات بين أطراف متعددة: فاعلين سياسيين واقتصادييين واجتماعيين. فالمساواة المهنية، تشكل بالنسبة للنساء معركة مستمرة. وهكذا فوضع النساء في مراكز السلطة معقد جدا، تتداخل فيه عوامل متعددة: إكراهات تنظيمية وممارسات إدارية وضغوط ثقافية ترتبط بالهوية الجندرية والأدوار الاجتماعية التي تعكس هيمنة النماذج والأنماط الذكورية في المجال العام، مما يجعل النساء أمام عوائق "حتمية" تحول دون ولجهن لمناصب السلطة.

الفصل الثاني

من سوسيولوجيا المرأة إلى سوسيولوجيا الجندر

تقديم

واكبت المسألة النسائية مجموعة من الدراسات قام بها باحثون وباحثات تعرضوا فيها لقضايا المرأة في علاقتها بالسلطة. تتوزع هذه الدراسات بين ما هو تجريبي وما هو مفاهيمي، فضلا عن تعدد التخصصات المعرفية التي تنتمي إليها واختلاف المقاربات التي اعتمدتها. وفي هذا السياق، سنعرض بعض النماذج من هذه الدراسات، الوطنية والدولية، التي تتقاطع مع أطروحتنا، والتي من شأنها مساعدتنا في إعداد مجموعة من الأسئلة البحثية التي ستوجه المقابلات التي سنجرىها في دراستنا الاستكشافية وفي توضيح مخطط البحث، أو في تجاوز بعض مضامينها أو بعض المتغيرات، وكذا في تطوير بعضها انطلاقاً من "مقاربة النوع" التي ستمكننا من تطوير أبعاد ظاهرة السلطة والقيادة النسوية، لاسيما في علاقتها المزدوجة بالممارسات والتمثيلات الاجتماعية من جهة، والممارسات والثقافة المدنية من جهة أخرى.

1. الدراسات النسائية في المجتمعات الغربية

في دراستهما للنساء في الجمعيات، قامت تاباري وتشيمونوغ (Tabariés & Tchernonog, 2005) بمقاربة المكانة التي تشغلها النساء في الجمعيات، وحاولتا تفسير لماذا هن أقل حضوراً في مراكز القيادة مقارنة بالرجال. وقد تميزت هذه الدراسة بتركيزها على مجموعة من المعطيات قدمتها دراسات سابقة في هذا الموضوع، كالبحث الذي قام به مختبر Matisse سنة 2003 حول بروفيل القيادات الجمعويات في إطار برنامج "الاقتصاد الاجتماعي والتضامني الجهوي"، ودراسة شروط حياة الأسر التي قام بها "المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية" الفرنسي INSEE. وقد عالجت تلك الدراسة ثلاث موضوعات رئيسية: أولاً، إشكالية مشاركة النساء

في المجال العام بصفة عامة؛ ثانيا، عرض خلاصة لنتائج دراسة بروفيل القيادات الجمعويات؛
ثالثا، تحليل العلاقة بين نموذج المكاتب (المختلطة أو غير المختلطة) ومسارات المسؤوليات
الجمعويات ونوع الجمعية.

وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج:

- على الرغم من أن النساء أصبحن يعززن حضورهن في المجال الجمعوي منذ الثمانينات،
فإن نسبة مشاركتهن تبقى أقل من نسبة الذكور، حيث بلغت 40% مقابل 50% على
التوالي.

- تختلف نسبة حضور النساء حسب طبيعة الجمعية وحسب ميولاتهن، إذ أنهن أكثر تواجدا
في المهام الإدارية والسكرتارية والاستقبال.

- فيما يخص مجال أنشطة النساء، فإنهن حاضرات بشكل أكبر في الخدمات الاجتماعية
والصحية والتعليم والتربية، وهي المجالات التي تتوافق مع مهارتهن في التواصل والتحرير
والتعليم؛ في حين أن الرجال أكثر حضورا في الجمعيات الرياضية والمدنية والنقابية
والمهنية التي تتطلب مهارات في القانون والمحاسبية والتقنية، الأمر الذي يترجم الائتلاف
بين التكوين والتقسيم الجنسي للعمل، والذي يحيل كذلك على التنشئة الاجتماعية التي
تشكل الهابتوس والهوية الجندرية اللذان يشكلان بدورهما مرجعية واعية أو لاواعية في
تحديد الاختيارات والممارسات الاجتماعية. وبالتالي، تصبح تلك المهام استمرارا لمهامهن
التقليدية كالرعاية والمساعدة.

- إن النساء أقل انخراطا كمتطوعات في الجمعيات. إذ أنهن أكثر حضورا في المناصب المؤدى عنها أو كمستفيدات. والملاحظ كذلك أن الرجال أكثر اهتماما بخلق جمعيات بالمقارنة مع النساء.

- يرتبط حضورهن كعضوات بثلاث محددات أساسية، هي طبيعة الفئة المستفيدة، ومجال الأنشطة، ودرجة انفتاح الجمعية.

وفيما يخص دراسة بروفيل النساء المسيرات، فقد توقفت الدراسة على مجموعة من المتغيرات، كالسن والانتماء السوسيو-مهني، وإطار النشاط، والدور الداخلي في الجمعية. وتوصلت إلى أن أغلب النساء المسيرات صغيرات في السن، حيث لا يتجاوز عمرهن 35 سنة، وأنهن أكثر حضورا في الجمعيات ذات البعد الاجتماعي.

إن هذه الدراسة مهمة على مستويين: أولاً، من حيث المعطيات الميدانية والإحصاءات التي ستساعدنا في تحليل بروفيل النساء القياديات. ثانياً، لأنها تتضمن معطيات مهمة حول حضور النساء في الجمعيات وكيف يختلف تواجدهن حسب مجموعة من العوامل المرتبطة إما بطبيعة الوظيفة أو الممارسة أو حقل نشاط الجمعية أو الوقت الذي يتطلبه العمل الجماعي، وهي عوامل تبدو لنا مفيدة لبحثنا.

وفي دراسة أخرى حول النساء والقيادة في المجتمع الفرنسي، حاولت الباحثة أرمون (Harmand, 2013) معرفة إذا ما كانت النساء قد استطعن خلق نماذج مختلفة في القيادة، كما تساءلت عن طبيعة القيم التي تتبناها النساء في ممارستهن للقيادة، خاصة وأن مراكز اتخاذ القرار

ارتبطت لزمن طويل بالتمثيلات والتصورات للقوة الذكورية. وقد اعتمدت هذه الدراسة المقابلة كأداة للبحث شملت 10 مستجوبات من النساء المديرات والرئيسات في مقاولات مختلفة.

ومن أهم القضايا التي تضمنتها هذه الدراسة:

- تحديد مفهوم القيادة leadership من خلال القيم والمحددات المرتبطة بالقائد.
- التمييز بين القائد والمدير؛ باعتبار أن المدير يمارس السلطة من خلال المكانة التي يشغلها داخل التنظيم، بينما القائد بالإضافة إلى موقعه يحدد بمعارفه ومهاراته داخل المجموعة كما أن سلطته تمتد إلى ما هو خارج الرسمي؛ ويتميز القائد بتصوره ونظرته للمستقبل على عكس المدير الذي يرتبط بالقواعد والقوانين وبما هو ثابت داخل المؤسسة.
- كما اعتمدت هذه الدراسة مقارنة النوع والبناء الاجتماعي في تفسير أشكال الفعل، باعتبارها محددات أساسية في السلوكات والاختيارات.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لبعض العينات من النساء في مراكز السلطة:
- هناك تعارض في الأدوار الخاصة بالجنسين، فالتنشئة الاجتماعية والتصورات حول الذكورة والأنوثة تجعل موقع السلطة غير ملائم لدور الأنثى. ولعل هذا ما يبرر الصعوبات التي تواجهها النساء في تلك المراكز.
- وصول النساء إلى مناصب المسؤولية يبقى صعبا جدا ومعقدا بالمقارنة مع الرجال على اعتبار أن مسار النساء يدخل في المتاهة كما تقول الباحثة.

- الصعوبات التي تعترض النساء هي نفسها عندهن جميعا، كما أنهن يتموضعن كمديرات بالطريقة نفسها، وبالتالي يقدمن نفس النموذج التدبيري.

- النساء يطورن كفاءاتهن المتعلقة بالاستماع والتواصل التي يفتقر إليها الرجال.

فيما أن دراسات أخرى حول علاقة النوع بالقيادة مثل (Mbartol & Martin, 1998) قد بينت أن النوعين لا يختلفان في ممارستهما للقيادة وأن أسلوب القيادة متماثل بينهما، باعتبار أن دور القيادة يستلزم مجموعة من السمات والصفات التي تلزم صاحبها بممارسات محددة، لهذا يلعب النساء والرجال الدور بنفس الطريقة وحسب انتظارات موقعهم. وهذا ما أكدت عليه كذلك دراسة لبونيفير وكورني (Bonnivert & Cornet 2008)، حيث بينت أن النساء يتبنين النموذج الذكوري في ممارسة السلطة؛ مما يجعل السلوكات والممارسات المتعلقة بهذا الدور تتضمن نوعا من التطابق.

دراسة نحو التأنيث (Soral, 2007) يحاول فيها الباحث باعتماد منهج الجدلية الماركسية، إبراز طبيعة تصورات النساء لأجسادهن، وذلك بتحليل الفكر النسائي لمجموعة من الرائدات في هذا المجال مثل دوبوفوار وإليزابيث بادينتر وحنة أرنت اللواتي حاولن إظهار كيف تؤثر التنشئة الاجتماعية والحس المشترك في نظرتنا وتصوراتنا للعالم. وقد اعتمد سورال كذلك على التحليل النفسي والفلسفة في دراسته للنظرة النسوية الشمولية المستدمجة في اللاوعي، باعتبار أن تحديد الانتماء حسب الجنس أو التوقع كأنثى أو ذكر يحيل على الصراع الطبقي بين الجنسين. ووفقا لهذا المنظور، لاحظ الباحث أن المجتمع الليبرالي ينظر للمرأة كمستهلك جديد ومنافس أقل إلحاحا في سوق الشغل. إذ أن ارتفاع نسبة النساء في العمل وتزايد رغبتهن في الديمقراطية الاجتماعية جعل المجتمع الليبرالي يستفيد من حيث مبدأ التخطيط الانتاجي والاستهلاكي على حد سواء،

ويبرر الباحث هذا بقوله إن هذا المجتمع يتصور الأنثى كخليط من الرغبة والنزعة الاستهلاكية. كما لاحظ مساهمة مجموعة من العوامل في تغيير التصورات حول الطبيعة الأنثوية وتتجاوز دور الأمومة كمحدد وحيد في تعريف وتقييم المرأة. كما توقف الباحث عند أهمية التنشئة الاجتماعية في بناء تصورات المرأة لذاتها وللعالم الخارجي.

ومن القضايا المركزية التي تضمنها هذا الكتاب، مساهمة الفكر النسائي في رفع الوعي بقضية المرأة كإنسان مثل الرجل، حيث اعتمدت النسائيات في ذلك أهمية التمييز بين الخصائص البيولوجية والخصائص الاجتماعية، كما انتقدن الفكر "الذكوري" الذي يكرس دونية وتبعية النساء. كما تناول الكاتب علاقة النساء بالسياسة؛ وكيف انتقلن من المجالات الصغيرة والمهمشة (كالعمل في البيت والعمل في مناصب ثانوية وبسيطة، التي تعتبر استمراراً لأدوارهن التقليدية) إلى مجالات أكثر فعالية ومراكز اتخاذ القرار، وذلك بفضل مساهمة الحركات النسائية والتفكير النسوي في سيروية تحول وتحرر المرأة وولوجها للمجال السياسي. وأشار الباحث إلى الصعوبات والتعقيدات التي تطبع المسار النسائي، خاصة بالنسبة للنساء المنتميات لطبقة العمال والفئة التي لا تتوفر لا على رأسمال ثقافي ولا رأسمال مادي. وقد أكد سورال على ضرورة انخراط النساء في المجالات الحيوية كالإقتصاد والسياسة والوصول إلى المناصب المهمة، باعتباره شكل من أشكال الصراع لتحقيق المساواة وتجاوز تهميشهن في الفضاء العمومي.

لقد تميزت هذه الدراسة ببعدها النظري باعتمادها مجموعة من المرجعيات المختلفة: الفلسفة، التحليل النفسي وكتابات في صميم الفكر النسائي من خلال باحثات رائدات في هذا المجال. إلا أن اعتماد المقاربة الجدلية الماركسية يلخص العلاقات الإنسانية والتصورات الاجتماعية في أبعاد مادية صرفة، كما أنها ترجع دونية النساء والثقافة الذكورية إلى النظام

الليبرالي والطبقة البورجوازية. وربما ذلك ما يثير التحفظ من فكرة أن دونية المرأة ترتبط بالنظام الرأسمالي، خاصة وأن النظام الذكوري نظام قديم ظهر مع عصر العبودية. ويمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في معطياتها التاريخية حول تطور موضوع المرأة بصفة عامة وحول المرأة في علاقتها بالسياسة على وجه الخصوص.

في دراسة حول النساء والسلطة (Beaufort, 2012) تتطرق الباحثة بوفور من فكرة مفادها أنه يجب على النساء أن يكن ناقلات للتغيير في المقاولات والتنظيمات، أي تعزيز مكانة النساء في مراكز السلطة وإضافة قيم جديدة من خلال كفاءتهن، الأمر الذي سيساهم في فرض ثقافة المساواة وتغيير الذهنيات الذكورية. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكيفي بهدف التحقق من مجموعة من الفرضيات: يعتبر وصول النساء لمراكز السلطة تحديا كبيرا في ظل الثقافة الذكورية، النساء اللواتي يصلن للسلطة نادرات، النساء القياديات تتنازلن عن بعض قيمهن وصفاتهن "الأنثوية" من أجل النجاح في عملهن، علاقة النساء بالسلطة علاقة معقدة. وقد شملت الدراسة 50 مستجوبة فرنسية موزعات بين نساء قياديات أو مشاركات في السلطة، يمثلن مختلف الشرائح الاجتماعية ومختلف مناصب المسؤولية منها ما هو ذو بعد محلي وما هو عالمي. ومن القضايا التي تعرضت لها هذه الدراسة:

- دراسة مختلف التصورات والصفات المتعلقة بالسلطة من خلال مجموعة من الأسئلة حول المفاهيم المتعلقة بمفهوم السلطة وممارستها.
- دراسة المنعطفات الكبرى في مسار النساء، وطبيعة مرجعياتهن في ممارسة السلطة، وكيف تتموقع النساء في مفارقة النموذج الذكوري للسلطة وخصوصيتهن الأنثوية.
- التطرق للمعوقات الثقافية التي تواجه النساء في مراكز السلطة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن النساء يتمثلن السلطة على أنها "شيء يعزل" ويحد من هويتهن الأنثوية. كما أنهن يتمثلن ممارسة السلطة كدور يرتبط بالموقع وليس من أجل تجلياتها الخارجية المرتبطة بالامتيازات والمكانة. كما بينت نتائج المقابلات أن النساء يتخوفن من السلطة باعتبارها تتضمن صفات (القوة، الصراع، الوحدة) لا ترتبط بطموحاتهن مما يجعل ميلهن إلى السلطة أقل من الرجال. وبهذا فإن هذه الدراسة من الدراسات الأساسية في مجال السلطة والقيادة والتي ستفيدنا في أطروحتنا، وفي بناء بعض محاور الإشكالية والاستمارة على وجه الخصوص.

من الملاحظ أن البحث السوسيولوجي الغربي حول الدراسات النسائية قد انتقل إلى التفكير في مشروعية النظام القائم لي طرح بديلا عنه، أي نظاما يقوم على الاعتراف بالهوية الجندرية كقاعدة لمبدأ المساواة وتفكيك بنيات الهيمنة المتعددة الأوجه التي يقوم عليها النظام الذكوري. وقد ساهم في هذا التراكم المعرفي مجموعة من المنظرين والمنظرات في سوسيولوجيا النوع ذوي توجهات فلسفية مختلفة ارتأينا توزيعها إلى ثلاث فئات كبرى، هي المقاربة المادية والمقاربة البنوية والمقاربة التفاعلية الرمزية.

1.1. المقاربة المادية

يعتبر هذا التيار من أول الاتجاهات التي درست النوع الاجتماعي، والذي جاء ليسلط الضوء على موضوع النساء والعمل بعدما غيب من دراسات كل من ماركس ودوركايم. كما أن دراسة كروزيي للعمل والقطاعات المهنية تعاملت مع الرجال والنساء كعمال دون الحديث عن خصوصية الهوية الجندرية. فدشنت مادلين غيلبيرت هذا المشروع الفكري بدراسة "العمل والنساء"

التي نشرتها عام 1946، تم لحقتها دراسة سيمون دو بوفوار سنة 1949 لتقدم قراءة عامة حول الجنسين معتبرة أن المرأة هي الجنس الآخر، حيث بينت أن "الجنس" ليس معطى طبيعياً بل هو بناء اجتماعي من خلال عبارتها الشهيرة "إننا لا نولد نساء، بل نصبح كذلك". اهتمت دوفوفوار، الباحثة المتخصصة في الفلسفة الوجودية والناشطة السياسية والنسوية، بالوجودية النسوية والتنشئة الاجتماعية. تتحدث دوفوفوار في أشهر كتبها **الجنس الآخر** (Beauvoir, 2001) عن الماهية الوجودية للمرأة، متسائلة عن أصل دونية المرأة. وقد تميز هذا الكتاب بتعدد المقاربات التي اعتمدت في جزئه الأول، كالتحليل النفسي والمادية التاريخية والفلسفة الوجودية مما ساهم في مناقشة وضع المرأة ودونيتها من زوايا متعددة.

ناقش هذا الكتاب وجهة نظر سيغموند فرويد التي ترجع دونية النساء إلى عدم توفرهن على "القضيب" وإلى طبيعة الحياة الجنسية، ووجهة نظر إنجلز التي تربط المكانة الدونية للمرأة بعدم قدرتها على العمل وتاريخ أصل العائلة. وقد حاولت دوفوفوار تجاوزهما من خلال ربط تاريخ النساء بثلاث مراحل أساسية: مرحلة المشاعة البدائية حيث كان الرجال والنساء يتقاسمون المهام والموارد؛ ثم مرحلة العبودية التي كانت فيها بداية ظهور الملكية الخاصة التي وضعت المرأة ضمن عبيد وممتلكات الرجال؛ وأخيراً، مرحلة الرأسمالية ومشاركة النساء في الشأن العام وبداية المطالبة بالمساواة. ويتضمن الكتاب كذلك في جزئه الأول تاريخ الانتقال من مرحلة النظام الأميبي إلى النظام الأبوي، وهو الانتقال الذي يفسره تراجع الدور الاقتصادي للنساء وتنامي الإيديولوجيا الدينية، لتنتقل بذلك السلطة إلى الرجال. كما انتقدت الباحثة الأساطير التي توطر الحياة الجنسية للمرأة المرتبطة بالبركة والإنجاب.

وناقشت دوفوفوار في الجزء الثاني من كتابها كيف تعمل التنشئة الاجتماعية والصور النمطية واللعب على تحويل الأنثى إلى امرأة وكيف تلغي استقلالها وتوجه أدوارها واختياراتها وفق نماذج موضوعة مسبقا. وناقشت الكاتبة أيضا كيف يحاصر النظام الأبوي الرغبات والحياة الجنسية للنساء من خلال مجموعة من الاكراهات والمحرمات. وعالجت كذلك أدوار المرأة كزوجة وأم باعتبارهما محددين أساسيين لوضعها داخل المجتمع. وأخيرا، دعت إلى القيام بثورة في مختلف المجالات من التعليم والتنشئة إلى الدولة. فكان كتاب **الجنس الآخر** نصا تأسيسيا للنسوية المعاصرة.

تعتبر دراسة دو بوفوار، التي تقدم قراءة ماركسية جديدة للعلاقات بين الجنسين، أهم الدراسات النسائية في السبعينات والثمانينات. وقد تميزت هذه الدراسة باعتماد مفاهيم الماركسية في تحديد العلاقات بين الجنسين، حيث اعتبرت أن النساء والرجال طبقات مترتبة يهيمن فيها الرجال على النساء. هذه الوضعية تتحدد، حسب دوفوفوار، بعلاقات الإنتاج، حيث تقوم النساء بأعمال مجانية (تربية الأطفال ورعاية الأسرة وخدمة الرجال) غير مرئية في دائرة البيت. وهذا الميكانيزم يخلق شرطا مشتركا بين مختلف طبقات النساء، وبالتالي يؤسس للمساواة بين الجنسين في كل المجالات الاجتماعية.

وفي نفس السياق، تدرس كرسيتين ديلفي Christine Delphy (Clair, 2012) الهيمنة

في الأسرة ومفهوم "تمط الانتاج المنزلي"، حيث تعتبر الزواج وسيلة تقيد النساء بـ"عقد كاذب"

(faux contrat) للعمل دون تحديد ساعات العمل ولا المقابل المادي ولا توفير شروط مناسبة

للعمل. في حين أن الرجال يحصلون على مكافآت في أعمالهن في المجال العام. وبهذا فالرابط الزوجي يبرر لماذا تصنف أعمال النساء المنزلية خارج المجال الاقتصادي.

وعموما فإن التحليل المادي للمسألة النسائية يقوم على مجموعة من المتغيرات والبراديجمات أهمها "التقسيم الجنسي للعمل" و"الاختلافات بين الجنسين" النظام البطريكي" و"النوع"؛ وتمثل هذه المصطلحات في النظرية النسائية المادية باراديجمات لقراءة وقائع مختلفة؛ وبهذا تشكل "الاختلافات بين الجنسين" براديجما أساسيا في السويولوجيا المادية للجنس، يتم بفضل التمييز بين الاختلافات البيولوجية والاختلافات الاجتماعية للجنسين. بينما يعود مفهوم و"النظام البطريكي" إلى سبعينيات القرن العشرين التي تميزت بالنضال، وهو من بين البراديجمات المفسرة للنظام الاجتماعي الذي يحيل على نظام الهيمنة التي يمارسها الرجال على الأسرة.

ولإشارة فإن النسائيات يفضلن نعتن بالماديات وليس بالماركسيات لأنهن يتبنين نظرية كل من ماركس وإنجلز في دراسة العلاقات بين الجنسين، كما أنهن ينتقدن وبشدة كون اللامساواة نتيجة الرأسمالية باعتبار أن الواقع الاجتماعي ليس نتيجة بسيطة وحتمية لأحداث الرأسمالية.

2.1. المقاربة البنيوية

تعتبر فرانسواز إيريتي من بين أهم المساهمين في إغناء النظريات النسائية، وهي أنثربولوجية ونسائية من التيار البنيوي، من أهم كتبها **المذكر/المؤنث** (Héritier, 1996) الذي تنطلق فيه من التساؤل حول أساس التراتب الهرمي بين الجنسين. حيث قامت بدراسة ميدانية في بوركينا فاسو، معتمدة على المعايير المشتركة في أنظمة القرابة بهدف تفسير كيف تصبح السمات البيولوجية محددات ثقافيا واجتماعيا في توزيع الأدوار الاجتماعية. ولتتوصل إلى أن البنية الفكرية

واللغوية تقوم كذلك على الاختلاف اللامتكافئ بين الجنسين مثلاً: يمين/يسار، أعلى/ أسفل، كبير/صغير، إلخ.

ومن أهم القضايا التي تطرقت إليها الباحثة في هذا الكتاب تفسير كيف يتم تعميم التمايز البيولوجي على ما هو ثقافي، وكيف تتم إعادة إنتاجه من طرف الفئة الأقل سلطة (النساء)، وذلك من خلال الوقوف عند التمثلات حول "أخلاط الجسد" (humeurs du corps): الحليب، الدم، الحيوانات المنوية، العرق، اللعاب، لتلاحظ أن هناك ارتباطاً بين هذه التمثلات والمثل العليا للقرابة التي تصبح محدداً في العلاقات الاجتماعية. وبهذا فإن هذا الكتاب إضافة أنثروبولوجية حول التراتبية بين الجنسين، خاصة وأنه يتطرق لمسألتين مهمتين: الأولى، تتعلق بأنثروبولوجيا القرابة في المجتمعات الغربية، والمسألة الثانية ترتبط بالمشاكل المتعلقة بالذكورة والأنوثة وعلاقتها بالبنية الاجتماعية والتاريخية والتي تلخصها بعبارتها "التكافؤ التفاضلي للجنسين" (valence différentielle des sexes) أو "الهيمنة الذكورية" كما يفضل بورديو نعتها (Bourdieu, 1998)، والتي أصبحت نظرية سوسيولوجية تؤطر الدراسات حول الجندر. وتنطلق هذه المقاربة من اعتبار النظام الاجتماعي القائم نظاماً يقوم على الهيمنة الذكورية المتجذرة في مختلف الحقول وفي مختلف التصورات والتمثلات والقيم التي تتحكم في علاقتنا وممارساتنا الاجتماعية، بل وتصبح ترسيمات ذهنية لاواعية تؤطر تصورات الفرد لذاته وللعالم الخارجي. نفس النقطة تقف عندها إيريتي من خلال دراستها للسمات اللاواعية التي تم تسجيلها في العمليات العقلية والمفاهيمية والتي تعكس تصنيفاتنا وتموقعنا داخل خزانة ذكر/أنثى.

يفضل بورديو الحديث عن الهيمنة الذكورية المستبطنة في اللاوعي وفي الجسد التي يتم إنتاجها وإعادة إنتاجها من قبل المؤسسات الاجتماعية، كالأُسرة والمدرسة والدين واللغة والدولة. وقد تميزت دراسة بورديو بتضمنها لمجموعة من المفاهيم التحليلية، مثل الهابتوس والحقل والهيمنة والعنف المادي والعنف الرمزي، فضلا عن التنشئة والترسيمات وإعادة الإنتاج. وإذا كان بورديو (Bourdieu, 1998, p :41) يرى بأنه يمكن تجاوز المجتمع الذكوري بفعل ثورة المعرفة والتدرج والتراكم، فإن إيريتيبي ليست متفائلة بهذا الخصوص، وعبرت عن هذا التشاؤم في الفصل الأخير من كتابها بقولها إنه على الرغم من أن وضع النساء قد عرف تغيرات عديدة في القرن العشرين خاصة في المجتمعات الغربية، إلا أنه يبقى الشك في إمكانية تفعيل مساواة حقيقية بين الجنسين، لأنه لا يمكن للمجتمعات إعادة بناء مختلف المؤسسات والبنى الواعية منها واللاواعية.

3.1. المقاربة التفاعلية الرمزية

من بين أهم الدراسات التي تتدرج في خانة المقاربات التفاعلية، نجد دراسة غوفمان في كتابه **التوافقات بين الجنسين** (Goffman 2002). ينطلق الباحث من مجموعة من الملاحظات حول العلاقات بين الطبقات الجنسية بمعناها السوسيولوجي، لي طرح سؤالين أساسيين: كيف تنتج الاختلافات البيولوجية بين الجنسين الأهمية الاجتماعية في المجتمعات الحديثة؟ وكيف تمت بلورة هذه الاختلافات اجتماعيا بدون تبريرات موضوعية؟ وهي نفس القضايا المتقاسمة بينه وبين بورديو ودوبوفوار وحتى إيريتيبي. يركز غوفمان في دراسته للتفاضل بين الجنسين على إبراز "طقوس التفاعل" بين الرجال والنساء نظرا لأن مقارنته تتميز بالسعي إلى فهم الوضعيات الأساسية التي نصادفها في حياتنا اليومية.

يحاول غوفمان الكشف عن الكيفية التي يتموضع وفقها الجنسان وكيف يعملان، إراديا أو لاإراديا، في الحياة الاجتماعية: ففي الأوضاع الاجتماعية التي يصفها الكاتب، غالبا ما يكون فيها الجنسان إما أمام تقديم مشهد أو إعادة التفكير في مشهد مما يسمح لهما بوضع حدود للمواجهات وضبط تفاعلاتهما. يقدم كتاب **التوافقات بين الجنسين** مفهوما جديدا هو "الانعكاسية المؤسسية" التي يفسرها الكاتب من خلال مجموعة من الأمثلة التي توضح كيف تعمل المؤسسات الاجتماعية على إعادة إنتاج وضمان التمييز بين الجنسين، مثل التقسيم الجنسي للعمل، والتنشئة الاجتماعية، ونظام التعريف système d'identification وفصل دورات المياه وتأثيرها. وعلى الرغم من أن غوفمان ليس من المتخصصين في دراسة الجندر، إلا أنه ساهم بشكل كبير في إغناء هذا المجال بكتابه السالف الذكر ومقاله حول "إشهار الجندر" اللذين حاول فيهما تفسير التمييز القائم بين الجنسين وإعادة صياغة الصور النمطية وكشف التعقيدات المتضمنة في التوافقات بين النوعين الاجتماعيين، وبالتالي إلغاء طابع البداهة عن اللاتكافؤ بين النساء والرجال الذي أصبح يبدو كنتيجة طبيعية.

لقد حاولنا من خلال هذه النماذج من الدراسات تحقيق هدفين منهجيين أساسيين. أولهما يرتبط بكون هذه الدراسات من النماذج التأسيسية في دراسة المسألة النسائية، وخصوصا النماذج السوسيولوجية، التي قدمت مجموعة من النظريات المفيدة في مقارنة موضوع السلطة في علاقته بالجندر، مثل نظريات "الجنس الآخر"، و"التراتب الهرمي بين الجنسين"، و"الهيمنة الذكورية" و"التوافقات بين الجنسين". والهدف الثاني يرتبط بكون كل واحدة من هذه الدراسات، المادية

والبنوية والصراعية التكوينية والتفاعلية الرمزية، تمثل باراديغيات فرعية في السوسيولوجيا والأنثروبولوجيا.

إن من شأن هذا التنوع النظري والمنهجي أن يسمح لنا بتعميق تحليل موضوع المرأة وقضية السلطة من مختلف الزوايا، خاصة وأن هذه الدراسات قد ساهمت في تجاوز مرحلة البحث وبناء الهوية الوجودية للمرأة، بمعنى تجاوز المطالب المدنية والأحوال الشخصية وانتقال البحث النسائي إلى الاهتمام بمسألة أساسية وهي الهوية الجندرية. وكما أوضحنا ذلك في هذا الفصل، تقدم لنا هذه الدراسات فائدة كبيرة تتمثل في معالجة مجموعة من المواضيع والقضايا الجديدة المرتبطة بالمسألة النسوية والتي لم تكن مطروحة سابقاً، وهي علاقة المرأة بالسلطة. ويمكن تلخيص هذه القضايا فيما يلي:

- حضور النساء في التنظيمات المدنية والمناصب التي تشغلها؛
 - بروفيل النساء القيادات؛
 - القيم التي تتبناها النساء في مراكز المسؤولية؛
 - نماذج القيادة لدى النساء؛
 - أثر التنشئة الاجتماعية وتصورات الذكورة والأنوثة على مسارات النساء في مراكز السلطة؛
 - النساء والسلطة كشكل من أشكال الصراع من أجل المساواة.
- لقد استطاعت النسائية العالمية تقديم قراءة جديدة لـ"العيش المشترك". إنها حركة اجتماعية ونظرية نقدية ساهمت في خلخلة الأفكار البديهية حول النوع الاجتماعي وفي مراجعة تعريف المجتمع والسياسة. وعلى الرغم من أن الأسئلة التي طرحها الفكر النسائي تبدو بسيطة في

ظاهرها، إلا أنها أسئلة جوهرية: من هو الرجل؟ من هي المرأة؟ من يستطيع أن يكون مواطنا؟ ما هو العمل؟ ما هي الأسرة؟ ومن يمكن أن يكون والدا؟ ما مصدر الاختلافات بين الجنسين؟ ما أسس الهيمنة؟ كما شاركت الحركة النسائية في الحركات البيئية والتحررية والحركات الاجتماعية البديلة التي تعارض العولمة القائمة على الليبرالية الجديدة، والتي تعطي أهمية بالغة للقيم التي تحمل هم الإنسان والبيئة، لاسيما من خلال مفاهيم الديمقراطية والعدالة وحقوق الإنسان وحماية البيئة. إن النسائية تسائل طبيعة العلاقات مع الآخر وبصفة عامة كل الأشكال العلائقية، مما يعطيها بعدا ابستمولوجيا وسياسيا. تقول المنظرة النسائية هاراوي بهذا الصدد (Haraway, 2010) إن التحليل النسائي يسمح بفهم كيف تشتغل الأحداث ومن يشارك في الفعل وما هي الامكانيات المتاحة، وما الوسائل المعتمدة من قبل الفاعلين في هذا العالم من أجل أن يصبحوا مسؤولين عن الآخرين. إن هذا التحليل إذن يقترح التفكير النقدي في العالم ومعرفة منطق الهيمنة الذي ينتج عنه الإقصاء والكيفية التي يصبح بها الأفراد كائنات اجتماعية بأشكال مختلفة مثل "النوع" و"الطبقة" و"العرق". كما تقدم النسائية مقولات جديدة لإعادة تحديد وتعريف المجتمع مما يسمح بإعادة النظر في السياسة (أو الأخلاق)، وبالتالي إعادة بناء "الثقافة العامة" أو المجال المشترك.

وبالنظر إلى ارتباط نشأة الحركة النسائية المغربية بالحركة النسائية العالمية، كان من اللازم أن نتساءل ما إذا كانت الأدبيات المغربية المتعلقة بالمسألة النسائية تتجه في نفس اتجاه الدراسات النسائية العالمية، وإذا ما كانت قد استطاعت تغيير النظرة للعالم وتوجيه البحث النسائي المغربي إلى تحليل العلاقات التاريخية والسياسية والاجتماعية التي أنتجت التفاوتات العميقة بين

الرجال والنساء في المغرب، وبعبارة أخرى تحليل "العلاقة بين النوعين الاجتماعيين". فهل قدمت النسائية المغربية إضافة جديدة؟ هل غيرت في حياتنا المشتركة بعض الأفكار المتجذرة التي تعمل على إعادة إنتاج الهيمنة الذكورية؟ ماذا اقترحت حول إمكانية قيام حياة مشتركة تقوم على الاعتراف بالجنسين في مجتمع متكافئ يقوم على المساواة؟ أم أن الفكر النسائي المغربي مازال منشغلا بواقع المرأة وبحقوقها الاجتماعية والمدنية في ظل المجتمع الذكوري القائم؟

2. الدراسات السابقة بالمغرب

يتبين من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات المغربية المتعلقة بالمسألة النسائية أن الاهتمام فيها انتقل من مواضيع تتعلق بالحقوق الاجتماعية إلى الحقوق المدنية، أي من المرأة والحق في التعليم والصحة ومحاربة العنف إلى مواضيع تمكين المرأة ومشاركتها في التنمية وفي الفضاء العمومي، خاصة بعد التحولات التي حدثت في المجتمع المغربي والانفتاح على العالم وتوقيع اتفاقيات دولية تتعلق بمحاربة التمييز بين الجنسين، لتصبح بذلك تلك الدراسات النسائية أكثر انشغالا بمواضيع ترتبط بالحقوق المدنية استجابة لما حدث في المجتمع من تحولات.

وفي هذا السياق يتساءل عبد الصمد الديالمي إلى أي حد تنتج الدراسات النسائية (المتعلقة بقضية المرأة) مواضيع ومفاهيم جديدة؟ وكيف تعمل على إغناء الجانب الفكري والنظري للمسألة النسائية؟ يقول الديالمي (Dialmy, 2008, p.21-22) إن أغلب الدراسات النسائية تأتي في إطار خدمة يقدمها الباحثون الجامعيون إلى منظمات وطنية ودولية تحول أصحابها إلى خبراء ومستشارين، فيكون الرهان الأساسي في هذه الدراسات النسائية المغربية هو وصف وضع النساء في مجال عملي معين في إحدى الموضوعات التالية: المرأة والتربية، المرأة والصحة، المرأة والعمل،

المرأة والقانون، المرأة والسياسية، المرأة والتنمية. والهدف من تلك الدراسات هو فحص التفاوت بين الجنسين في هذه المجالات، وتوجيه التوصيات إلى أصحاب القرار السياسي لتدارك هذا التفاوت غير العادل.

كما يستعرض نفس الباحث ببليوغرافيا إنتاجات العلوم الاجتماعية في موضوع الدراسات النسائية التي تشمل 310 عنوان ما بين 1912 و 1996، يمكن تصنيفها في ثلاث حقبة تاريخية:

- مرحلة الحماية 1912-1956، التي تغطي نسبة 16,6% من مجموع إنتاج العلوم الاجتماعية؛

- مرحلة الاستقلال 1957-1975، بنسبة 16,4%؛

- مرحلة وطنية جديدة 1976-1996، بنسبة 63,8%.

وما يميز الحقبة الأخيرة ظهور مؤلفات جماعية وأعداد مجلات خاصة بالمرأة، كما أقيمت عدة ندوات ومؤتمرات بخصوص قضية المرأة. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات النسائية بالفرنسية ظلت مهيمنة بنسبة 74% مقابل 18% باللغة العربية.

ومن المواضيع التي تم تناولها في هذه الحقبة نجد ما ينصب على:

- الجانب القانوني للأحوال الشخصية: زواج، طلاق، نسب، وضع قانوني، تعدد

الزوجات، الحضانة والنفقة، الخ؛

- الإقصاء، التراتبية الاجتماعية، التنمية، الشغل؛

- الجنسانية: الدعارة، الخصوبة والأمراض المتقلة جنسيا.

وما يهمننا في الأدبيات السابقة هو التعرف على واقع الدراسات النسائية من أجل تجاوز بعض الاشكالات التي سبقت دراستها حول المرأة في علاقتها بالسلطة، والمنهجية والتقنية التي سبق وأن اعتمدت وطرق مقارنة الموضوع ودراسته. ولذلك اخترنا بعض النماذج من الدراسات النسائية من تيارات مختلفة ذات الصلة بموضوع بحثنا. كما تجدر الإشارة إلى أننا أشرنا للدراسات التي تناولت الوصف التاريخي والاجتماعي للوضع النسائي والحركة النسوية تمركزنا على الدراسات ذات التوجه السياسي:

درست زكية داوود (Daoud,1993) في كتابها **الحركة النسائية والسياسة بالمغرب العربي** مراحل تطور الحركة النسائية بالمغرب والجزائر وتونس. ركزت الكاتبة في الجزء المخصص للمجتمع المغربي على مراحل تطور الحركة النسائية المغربية في ثلاث مراحل تعكس مدى التحول الذي عرفته هذه القضية وعلاقتها بالتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي عرفها المغرب خلال القرن العشرين، وكيف ساهمت المشاريع الإصلاحية (التخطيط العائلي والحق في الشغل والمشاركة الزوجية في المصاريف والحضانة) في تطوير قضية المرأة، كما قامت داوود بتحليل الأسس الإيديولوجية والسياسية المتحكمة في وضع المرأة.

تناول كتاب **المرأة والسياسة** لأسماء بنعدادة (بنعدادة، 2007) تجربة القطاعات النسائية التابعة للأحزاب بالمغرب، ودور هذه التجربة في تكوين النساء في المجال السياسي والتنظيمي، ومراكمة المكتسبات فيما يتعلق بالمساواة والمناصفة وكذا الصعوبات التي كانت تعانيها داخل التنظيمات السياسية، ونضالاتهن في سبيل فرض وجودهن في هيئات تلك الأحزاب. وتناولت كذلك ضعف تمثيلية النساء والحوازر التي تحول دون وصولهن إلى مراكز القرار على الرغم من إرادة

تعزيز الديمقراطية والمساواة بين الجنسين. ويشكل هذا البحث إضافة في تحديد الآليات والعوامل التي تعيق المشاركة السياسية للنساء، إذ توصلت الباحثة إلى أن الرفع من مشاركة النساء السياسية يستدعي خطة متعددة المستويات للنهوض بثقافة الإنصاف والمساواة بين الجنسين.

تناولت عائشة بلعربي في العديد من أعمالها حول المسألة النسائية والجمعيات بالمغرب (بلعربي، 1998؛ 1997، 2012، 1989) (Belarbi, 1989, 1997, 2012) طبيعة عمل بعض الجمعيات النسائية بالمغرب ومراحل تطور المسألة النسائية. فتطرقت لعلاقة الجمعيات بالمجتمع المدني والانتقال الديمقراطي وكذا مختلف الرهانات الاجتماعية والسياسية والنضال النسائي بين المكتسبات والعوائق.

أما حليلة الغراري (2006)، فقد تعرضت في دراستها "القيادة، نظرياتها وتطبيقاتها" إلى مختلف الأسس التنظيمية والثقافية للقيادة وأهم المقاربات التي درستها وعملت على تطبيقها في التدريس الجامعي باعتبار أن الأستاذ الجامعي قائد عليه تحصيل المعرفة اللازمة في هذا الخصوص وتطوير كفاياته القيادية (كاليقظة، الشجاعة، الإصرار، الاحترام، المبادرة، الفضول المعرفي). وقد اعتمدت في دراستها المقاربة التدبيرية في تحليل سلوك الأستاذ. وبعد أن قدمت تحليلا معمقا لمختلف نظريات القيادة ونماذجها، ركزت على دراسة المقاربة الموقفية للأستاذ. وقد قدمت نموذجا للتدريس يوفق بين مستوى استعداد الطلبة وأسلوب التدريس، ويمكن الأستاذ من تجاوز دوره التقليدي المتمثل في نقل المعارف والانتقال إلى مرحلة تعليم ديمقراطي قائم على التشارك والحوار وتشجيع الطلبة على الإبداع والتجديد والتواصل. ذلك أن هذا النموذج القيادي سيساهم، حسب الكاتبة، في تحديث الجامعة وجعلها أكثر فعالية في إعداد مواطن بناء.

تتعلق القضية المركزية في دراسة عزيز النحيلي (Enhaili, 2006) بولوج النساء للمجال السياسي خاصة فيما يتعلق بدوائر النخب السياسية المحلية والوطنية، محاولا بذلك دراسة مختلف الاكراهات السياسية والاجتماعية، ورصد مختلف المراحل الانتقالية (التاريخية، الاجتماعية، والاقتصادية) التي مرت منها المشاركة السياسية للمرأة.

وتظهر أهمية هذه الدراسة في مسائلة وتحليل مختلف الوضعيات القانونية والسياسية التي كانت تقصي النساء من الحقل السياسي، منطلقة من فرضية أساسية مفادها أنه على الرغم من المجهودات السياسية والاجتماعية المبذولة من أجل تعزيز مشاركة النساء في الشأن السياسي، ظل حضورهن ضعيفا جدا. ويرجع الباحث هذه المفارقة إلى هيمنة الثقافة التقليدية القائمة على مبادئ وقيم البطريركية والإيديولوجيا الدينية التي يتم تكريسها من خلال تربية النساء عليها، وبهذا يكون ضعف حضور النساء في المجال السياسي راجعا إلى عوامل سوسيو-ثقافية وليس إلى عوامل ترتبط بطبيعتهن البيولوجية.

ومن القضايا الأخرى التي ناقشها الباحث:

- التطورات التي تحققت على مستوى حقوق النساء والمجهودات التي قامت بها الحركة النسائية والمجتمع المدني في هذا المجال؛
- مساهمة الدولة في تشجيع النساء على المشاركة السياسية من خلال مجموعة من الاجراءات أهمها إجبارية التعليم وتعميمه والكوطا والتميز الإيجابي وغيرها من الإجراءات؛
- ومن أجل قياس مدى فعالية هذه الاجراءات عمل على تتبع تطور نسبة النساء في التمثيلية السياسية في الحكومة والبرلمان منذ سنة 1976، ومشاركتهم في الانتخابات المحلية.

ومن الدراسات الأساسية كذلك كتاب ياسمين بريان (Berriane, 2013) الذي يطرح قضية مركزية من خلال الوقوف على التحولات التي حصلت في المجال الجمعي من خلال دراسة بعض مسارات القيادات في الجمعيات المتواجدة بالدار البيضاء وبالخصوص منها في الأحياء الشعبية، مثل سيدي بنور والبرنوصي والحي المحمدي، لما تتميز به تلك الأحياء من ارتفاع نسبة الفقر والاحتفاظ وغياب التجهيزات والبنية التحتية، وتزايد الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه الجمعيات: دروس محو الأمية، التكوين في الصناعة التقليدية، ورشات عمل في المسرح والرياضة، مراكز الاستماع.

هذه الدراسة التي شملت عينة تتكون من 30 امرأة من مسيرات الجمعيات (رئيسات، مساعدات القيادات، أمينات المال، كاتبات عامات)، سلطت الضوء على المجال الجمعي كمجال سياسي ظل إلى وقت قريب مجالا ذكوريا بامتياز، وتأثير إقرار مبدأ المساواة بين الجنسين كأحد أولويات الدولة في المجال السياسي من خلال المدونة ونظام الكوتا اللذين عملا على تشجيع النساء على ولوج مجال السياسة وتسيير الجمعيات. وتتمثل أهمية الدراسة في تحليل وتفسير مختلف التركيبات والعوامل وراء نجاح مسارات النساء كقيادات وتوثيق التزامهن الجمعي، وذلك من خلال الوقوف على مجموعة من المتغيرات (الأصل العائلي، التكوين الدراسي وتتبع مساراتهن المهنية والعاطفية) والتساؤل عن دور الفرص المتاحة وتشجيع الدولة للنساء الراغبات في مزاولة النشاط المدني. وقد حددت الباحثة ثلاث مراحل في مسار القيادات:

ترتبط المرحلة الأولى بالالتزام الجمعي، أي بوجود مجموعة من العوامل التي تشجع النساء على استثمار مواردهن ومؤهلاتهن في الالتزام الجمعي. والمرحلة الثانية هي

مرحلة المرور إلى الفعل. وتم هذا الانتقال على إثر النقاش الذي تم سنة 2006 حول المشاركة النسائية في الشأن السياسي، الأمر الذي شجع على انخراط النساء في العمل السياسي والعمل الجماعي على الخصوص. وتتعلق المرحلة الثالثة بتوسع "النموذج" الذي يسمح للنساء بولوج مراكز المسؤولية والقيادة. لكن على الرغم من ترويج السياسات العمومية لولوج النساء لحقل الممارسة السياسية، فما زالت هناك العديد من القيود التي تحول دون وصولهن إلى مراكز القيادة. كما توقفت الباحثة عند بعض الاستراتيجيات المعتمدة من قبل النساء المسؤولات على تسيير الجمعيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يتضح من خلال تتبع مسار بعض القياديات في مدينة الدار البيضاء بداية القطيعة مع الثقافة التقليدية التي تحدد الأدوار بين الجنسين؛
- تعتبر الأصول العائلية والكفاءة الدراسية من العوامل التي ساهمت في نجاح هؤلاء القياديات، ليكون بذلك للمسارات والاستراتيجيات الفردية دور فعال في هذا السياق، بالإضافة إلى دور السياسات العمومية في تشجيع المشاركة السياسية للنساء؛
- تعتمد النساء المسيرات للجمعيات المدروسة مجموعة من الاستراتيجيات لتجاوز الاكراهات والعراقيل، من قبيل استراتيجية الاهتمام بالعلاقات العائلية بالموازاة مع انشغالاتهن بالجمعية واحترام الحدود الفاصلة بين الجنسين. فيتم بذلك نقل علاقات السلطة من العائلة إلى الجمعية، وبالتالي توسيع الفجوة بين الرجال والنساء.

- ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة كذلك من أجل مناهضة النماذج النمطية، التأكيد الدائم للنساء على إضافتهن في العمل الجماعي وتثمين مساهمتهن ونزع المصداقية عن العمل الجماعي للرجال، فكانت النتائج عكسية من خلال تكريس الصور النمطية وتعميق الفجوة بين النوعين. على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الدراسة فيما يتعلق بموضوعنا، إلا أنها تعاني من قصور واضح في نقطتين: غياب مقارنة نظرية واضحة في معالجة هذه المسألة، وعدم التوقف عند الاستراتيجيات اللاواعية التي تتبناها النساء في ممارستهن للقيادة الجموعية وممارسة السلطة. لذلك سوف نحاول تغطية هذا القصور في دراستنا هذه.

تلتقي مختلف هذه الدراسات في العديد من النقاط: حضور النساء في المجال السياسي، ومسار تطور تواجدهن في الشأن العام، والمعوقات والصعوبات التي تواجه النساء في مسارتهن المهنية. إلا أن الدراسات المتعلقة بالمرأة والسلطة عامة والقيادة النسوية على وجه الخصوص مازالت شبه منعدمة نظراً لكونها تعتبر من الموضوعات الحديثة التي لم يكن في الإمكان دراستها سابقاً نظراً لأن الأولوية كانت تمنح للمواضيع الاجتماعية.

كما أن بعض الكتابات حول موضوع المرأة في علاقتها بالقيادة تهدف إلى تحديد شروط ممارسة القيادة والكفاءات النفسية والتنظيمية الضرورية لممارستها. والملاحظ كذلك أن أغلب هذه الأعمال تدرج ضمن فئة الدراسات الموجهة للتنمية الذاتية للأفراد. ويمكن القول إن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة النسوية بالمغرب من المنظور السوسيولوجي نادرة جداً، علماً أن هذه الدراسات على ندرتها يغلب عليها الطابع النضالي. ويحيلنا هذا إلى بداية ظهور الحركة النسوية العالمية والتي كان لها الفضل في وعي النساء بقضيتهن ووضعهن، بمعنى التي كانت تسعى إلى الدفاع عن مكانة المرأة داخل التنظيمات المهنية والسياسية.

وعلى العموم فالدراسات المتعلقة بالمرأة والسياسة مازالت تهتم بالقضايا المدنية، حق المرأة في المشاركة في الشأن العام والمساواة والمناصفة والحق في الوصول إلى مراكز اتخاذ القرار في ظل النظام البطريركي الذي يقوم على العلاقات اللامتكافئة لصالح الرجل. هكذا فإن الدراسات حول المرأة في المجتمع المغربي مازالت تقوم على ثنائية رجل/امرأة بالمفهوم السوسيولوجي. وعليه فإن التفكير النسائي المغربي لم يصل إلى مستوى النسائية الغربية التي تجاوزت في مسارها ووعيتها قضية المرأة وانتقلت إلى قضية الجندر، علما أن الكتابات المغربية حول المرأة لا تختلف في اتجاهاتها ومقارباتها ومناهج التناول عن الكتابات الغربية.

خلاصة

سمحت لنا الأدبيات السابقة من تحديد حدود المعرفة وعدم المعرفة المتعلقة بموضوع البحث، كما أن الأدبيات العلمية مليئة بالأفكار والنظريات والمفاهيم والفرضيات التي يمكن الاستفادة منها في البحث وتطويرها أو تجاوزها. ولكي تكون دراستنا إضافة نوعية في البحث النسائي، كان علينا الاطلاع على ما كتب في الموضوع نظرا لما تقدمه الدراسات السابقة من إمكانية التعرف على المساحات البيضاء التي يمكن لنا المساهمة في تسويدها. وبالفعل، سمحت لنا قراءتنا للأدبيات السالفة من معرفة كيف يمكن لهذه الدراسة أن تقدم أفكارا جديدة حول مواضيع قديمة، ومعرفة المنهجية أو المقاربة التي لم تطبق بعد، والكشف عن متغيرات جديدة من شأنها تسليط الضوء على جوانب لم تدرس من قبل، وتبين الحدود بين ما تمت دراسته وما لم يدرس بعد، وتطوير الإشكالية وبناء الموضوع.

يعتبر موضوع القيادة في علاقتها باستراتيجيات ممارسة السلطة لدى النساء من المواضيع

الحديثة في العلم الاجتماعي. ولذلك نأمل أن يقدم هذا البحث إضافة على مستويين:

المستوى الأول يتعلق بالمنهجية المعتمدة في البحث. وهذه المقاربة هي التحليل الاستراتيجي الذي يقوم بتحليل وضعيات الفاعلين بمفاهيم إجرائية تتقاطع مع مفاهيم أطروحتنا، مثل الاستراتيجية والسلطة ونسق الفعل الملموس والعقلانية المحدودة التي تم تطبيقها في دراسة التنظيمات وهو مجال بحثنا. ومن شأن ذلك أن يمكننا من فهم مختلف سياقات الفعل المتعلق بالسلطة والاكراهات المتحكمة في ممارسات الفاعلات الجمعويات. كما أن التحليل الاستراتيجي يسمح بفهم الوضعيات المتعلقة بالسلطة ومناطق انعدام اليقين وموارد السلطة والتبادل، وبالتالي يسمح لنا بفهم استراتيجيات السلطة كما تمارسها النساء اللواتي يسيرن الجمعيات، كما يسمح بالبرهنة على الأوضاع القصدية واللاقصدية التي سنحللها.

أما المستوى الثاني فيرتبط بتحليل وقياس متغيرات جديدة: تأثير المحددات الاجتماعية والثقافة المدنية في استراتيجيات ممارسة السلطة لدى النساء الجمعويات، أي ما إذا كانت ممارستهن للسلطة تتم داخل النموذج "الذكوري" أم أنهن يعتمدن نماذج مخالفة. كما نطمح إلى معرفة ما إذا كانت النساء قادرات على التمتع بشكل مختلف من خلال تبني نماذج جديدة في التدبير والسلطة بالمعنى الدقيق للكلمة والكشف عن خصوصية وطبيعة استراتيجيات السلطة الممارسة من قبل القياديات ونماذج القيادة. تتضح أهمية هذه الدراسة فيما تعرفه السوسيولوجيا من انعطافات هامة في مجال بحثها؛ بحيث أصبح الفرد موضوعها، فانزاح مجال المؤسسات ليحل محله مجال الفرد: الفاعل والمنفعل والمشارك وصاحب الحاجيات المختلفة. إذ لم يعد لمفهوم القيادة التقليدي الذي

يقوم على القائد/التابع (حتى لا نقول الشيخ والمريد) أية فائدة كشفية، ولم يعد للسلطة اتجاه واحد ووحيد، ولم يبق الفرد مجرد كائن منفذ لتعليمات النسق. لقد أصبح الفرد واعيا بذاته، وتغيرت منظومة الحقوق حيث أصبحت تعتبر الفرد قيمة القيم، فضلا عن أن مضمون الفعل (الاجتماعي) انتقل من التنفيذ الفردي أو الجماعي للتعليمات إلى إعداد وتنفيذ تشاركي/ديمقراطي. كل هذه التحولات أدت إلى تعقيد الفعل والوضعية، ليتحول معه مضمون مفهوم القائد من مدبر ومخطط ومنفذ إلى "صاحب رؤية" (visionnaire) يشارك في اتخاذ القرار. فأين تتموقع إذن النساء القياديات في ظل تحول فعل السلطة ومضمون القيادة؟

الفصل الثالث

الحقل والاستراتيجيات من منظور الجندر

تقديم

يستدعي التفكير في الظاهرة التنظيمية الوقوف عند بارديغم التحليل الاستراتيجي كأحد أهم النماذج التحليلية في سوسيولوجيا التنظيمات. وتعتبر علاقات السلطة المحرك الأساسي في التنظيم، وذلك أن ممارسة الفاعلين واستراتيجياتهم تتم إما للحفاظ على مواقع السلطة أو للتفاوض عليها لتساهم تلك الاستراتيجيات في بناء نسق الفعل خارج الحدود الرسمية للتنظيم. هكذا فإن التحليل الاستراتيجي بدمجه للسوسيولوجيا السياسية في قلب التحليل التنظيمي، أصبح يعد من أشهر النظريات المستخدمة في سوسيولوجيا التنظيمات إلى حدود اليوم. وبالتالي فإن التفكير في استراتيجيا الفاعل يشكل نقطة انطلاق لا مفر منها في هذه المقاربة، نظرا لأن السلطة هي أساس الفعل الاجتماعي المنظم، مما يسمح من فهم بناء الحقول والميكانيزمات المتحركة في ذلك الفعل (Crozier & Friedberg, 1977).

يقوم اختيارنا للتحليل الاستراتيجي على الرغبة في فهم تجربة النساء للسلطة ورصد الاستراتيجيات المتعلقة بممارستها، باعتبارها استراتيجيات ذات قصدية من جهة، واستراتيجيات مشروطة بنسق الفعل المنظم من جهة أخرى، خاصة وأن القصدية متوفرة دائما بينما التوجه يتغير بحسب سياق الفعل والوضعية المتاحة والقدرة على المناورة والتفاوض. ولعل هذا ما يجعل التنظيم نسقا مفتوحا على انعدام اليقين وليس نظاما عقلانيا خالصا كما هو الحال في السوسيولوجيا الكلاسيكية مع فيبر. ومن أجل تجاوز تلك الدوائر المغلقة يقترح كروزي فتح العلبة السوداء (النظام البيروقراطي) وتحليل ما يجري داخل التنظيم بشكل امبريقي.

إن التحليل الاستراتيجي منهجية لممارسة البحث تعتمد على مقارنة افتراضية-استقرائية تتبع مراحل متتالية من قبيل الملاحظة والمقارنة والتفسير لمختلف عمليات التفاعل والتبادل التي توطر خلفية التفاعلات داخل نسق الفعل، وهي مقارنة تعتمد، إجمالاً، على التجربة المعيشة للفاعلين من أجل اقتراح ومراجعة الفرضيات المعممة تدريجياً على سمات المجموع.

وفي هذا الصدد يؤكد كروزيي (Crozier & Friedberg, 1977) على مرحلتين في التحليل الاستراتيجي: المرحلة الأولى يكون فيها الباحث في وضعية أخذ صورة فوتوغرافية لنسق الفعل. ويعني ذلك أنه يجب على الباحث أن يتخذ مسافة نقدية من الوقائع الملاحظة ويأخذ بعين الاعتبار الحثثيات المفسرة لتصرفات الفاعلين. لأن الباحث في هذه المرحلة مطالب بجمع المعطيات المتعلقة بالحياة المعيشة للفاعلين لتسليط الضوء على منطق نسق الفعل الملموس. وفي المرحلة الثانية، على الباحث أن يتجاوز منطق الملاحظ المنفصل والخارج عن الحقل من خلال حث الفاعلين على التعبير عن الأوضاع كما يتصورونها وكما يعيشونها، وذلك بهدف تصحيح بناء واختبار الصورة الفوتوغرافية التي تم تشكيلها سابقاً، أي الانتقال من التحليل الوصفي إلى التحليل الموجه نحو الفعل.

والحال أننا نهدف في هذا البحث بالأساس إلى تشخيص استراتيجيات السلطة التي تتبناها النساء الفاعلات في التنظيمات المدنية وتحليلها. وخلافاً للدراسات السابقة التي درست القيادة النسوية، اخترنا منهجية ومتغيرات جديدة قائمة على مقارنة نظرية نراها ملائمة لموضوع الأطروحة. هذه المقاربة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموضوع المعني بالدراسة، أي القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة، وكذا المجال الذي تحدث فيه هذه الاستراتيجيات وهو التنظيمات

المدنية. وفقا لهذا المنظور، يعد التحليل الاستراتيجي والنسقي الذي طوره مشيل كروزي وارهارت فريديرخ أكثر مقارنة ملائمة لموضوعنا، لاسيما وأنها تستجيب للمتطلبات النظرية المتعلقة بالمفاهيم الإجرائية (السلطة، الاستراتيجية، هوامش الحرية) ولمتغيرات بحثنا، مما سيسمح لنا بتحديد استراتيجيات السلطة لدى النساء القياديات في التنظيمات المدنية في علاقتها بالثقافة المدنية (القواعد التنظيمية) والمحددات الاجتماعية (الصور النمطية الاجتماعية والعوامل الاجتماعية المحددة كالسقف الزجاجي وسقف الأمومة).

1. التحليل الاستراتيجي: الاستدلال النظري

1.1. من التنظيم إلى الفعل الاجتماعي المنظم³

أثارت التحولات الحديثة في المجتمع الصناعي مسألة الدولة ومؤسساتها والتنظيمات الصناعية، وأصبحت موضوع دراسة مجموعة من الباحثين. لقد شكلت الظاهرة البيروقراطية أحد المشاكل الرئيسية في علم السياسة والسوسيولوجيا خصوصا. تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر أداة للعقلنة التي تقوم عليها التنظيمات، لذلك جعل منها نموذجا مثاليا له ثلاث سمات أساسية: عدم شخصنة القواعد، خبرة وتخصص الموظفين، نسق تراتبي يستلزم التبعية والمراقبة. وقد أعاد ميرتون قراءة هذا النموذج المثالي من زاوية الاختلال الوظيفي. واهتم بدراسته أيضا أصحاب نظرية "الدائرة المغلقة للبيروقراطية". لأن تحليل هذه الظاهرة ظل في حالة جمود، لذلك فقد اقترح كروزي دراسة السمات البيروقراطية ليس بوصفها اختلالا في طبيعتها ولكن باعتبارها أمورا عقلانية للنسق.

³ أخذنا هذا العنوان من كتاب سوسيولوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات لجمال فزة (2013) نظرا لأن عنوان "من التنظيم إلى الفعل الاجتماعي المنظم" يلخص جوهر أطروحة التحليل الاستراتيجي والنسقي.

وأبرز أربع سمات للنسق التنظيمي البيروقراطي من خلال دراسته لحالتين مشهورتين: "وكالة المحاسبة" و"الاحتكار الصناعي":

- مركزة القرارات؛
- عزل الفئات المهنية وضغط المجموعة على الفرد؛
- تطور السلطة الموازية حول مناطق عدم اليقين (Crozier & Friedberg, 1977; Foudriat, 2011).

لقد ساهمت أعمال كروزي في تطوير مقاربة جديدة في سوسيولوجيا التنظيمات وهي مقاربة التحليل الاستراتيجي التي تركز على السياق وعلى المصالح في تحديد سلوكات الفاعلين، متجاوزة بذلك النظريات الكلاسيكية التي تدرس مشكل التنظيم وفعل الانتاج كوقائع منفصلة عن الفاعلين، والتي تتمثل في النماذج التالية:

- نموذج ماكس فيبر الذي يدرس الدولة والبيروقراطية ومفهوم السلطة؛
- النظرية العقلانية لتايلور التي تقول بأن التنظيم قابل للعقلنة بصفة كلية من خلال القواعد الرسمية؛
- القواعد الصارمة والشاملة التي تضبط التصرفات البشرية وبالتالي الرفع من الإنتاجية؛
- نظرية العلاقات الانسانية، مع مايو Mayo وماسلو Maslow، التي تركز على إشباع الحاجات السيكولوجية والاهتمام بالحوافز كأساس لنجاح التنظيم (Foudriat, 2011).

إن النسق البيروقراطي، بالنسبة لكروزيي، يجعل عمليات إصلاح الأفعال غير فعالة. إذ يرى، اعتماداً على تحليل بارسونز للنسق، أننا نكون أمام نموذج من الدوائر المغلقة الذي تتجمد فيه المهام، وتصبح الفئات المهنية معزولة. وهو ما يثير مجموعة من المشاكل يستغلها الأفراد لمضاعفة سلطتهم، علماً أن هذا الوضع يقود إلى احباطات وضغوط تستدعي بدورها صياغة مساطر جديدة ودعم المركزية. وهو وضع يسعى الفاعل فيه إلى استخدام كل الامكانيات المتاحة لتحسين وضعه. كما يمثل التنظيم البيروقراطي استمراراً للدولة الفرنسية المتميزة بحكم سلطوي مركزي وبهيمنة الأنشطة الرسمية والصراع في سبيل الحفاظ على الامتيازات. وهو ما عبر عنه بالمجتمع المعطل (la société bloquée) (Crozier & Friedberg, 1977).

وظف كروزيي جميع تلك النظريات بالإضافة إلى مقاربات أخرى في بناء نظرية تدرس الفعل الاجتماعي والنسق في التنظيمات بناء على نموذج تحليلي يتجاوز التحليلات الكلاسيكية ويقوم على مرتكزين: الفاعل والنسق. إن تحليله للفعل الاجتماعي المنظم يحيل إلى علاقات السلطة، متقاطعا في ذلك مع فيبر، كما يتقاطع مع بارسونز من خلال النسق، ويستحضر نظرية اللعب لألان كايي (Alain Caillé). إن التحليل الاستراتيجي إذن، يسعى إلى تغيير التصور الكلاسيكي للتنظيم كمجال للفعل العقلاني الخالص، وتعويمه بمفهوم التنظيم كبناء اجتماعي يساهم الفاعلون في بنائه من خلال انخراطهم في لعبة السلطة وتبني استراتيجيات بهدف توسيع "موارد سلطتهم" وترسيخ مواقفهم داخل التنظيم (Bernard, 2004 ; Foudriat, 2011). ينطلق التحليل الاستراتيجي من معاينة أساسية: وهي أن التنظيم حقل سياسي مبني على أساس علاقات سلطة قائمة بين الفاعلين. وبذلك أضحى الانتقال من علم الاجتماع السياسي إلى قلب التحليل

التنظيمي ذا جدوى تفسيرية خصبة. إذ استطاع التحليل الاستراتيجي بتجاوزه النظرة السائدة التقنوية للتنظيم أن يسلط الضوء على طبيعة علاقات السلطة التي تبين التنظيم، فأصبحت سلوكيات الفاعلين تحلل منذئذ في شكل استراتيجيات شخصية هدفها ضمان موقع سلطة أو الاحتماء من سلطة الفاعلين الآخرين (Crozier & Friedberg, 1977).

ويعد كتاب **الفاعل والنسق** الذي كتبه كروزبي وفريديبرغ، مرجعا أساسيا لفهم التنظيمات وتبديرها بطريقة أفضل. إنه تحليل عميق للفعل الاجتماعي المنظم. كما يعتبر مرحلة انتقالية في تفكير كروزبي، إذ ينتقل من وصف الوضع البيروقراطي والمجتمع المعطل، إلى اقتراح أفكار وتحليلات تتجه نحو الفعل الاجتماعي كنتيجة منطقية محددة مسبقا "لبنية موضوعية"، معتمدا في ذلك نمطين من البرهنة: البرهنة الاستراتيجية والبرهنة النسقية. تنطلق البرهنة الاستراتيجية من اكتشاف النسق وتفسير الإكراهات اللاعقلانية الظاهرة في سلوك الفاعل، فيما أن البرهنة النسقية تنطلق من النسق (التنظيم) وما يطرحه من إكراهات وإمكانات للمناورة كذلك بواسطة مناطق عدم اليقين وقواعد اللعب التي تتحكم في سلوكيات الفاعلين. إن الفعل الاجتماعي بالنسبة لكروزبي وفريديبرغ، ينفلت من قبضة النموذج التبسيطي للتنسيق الآلي ذي النزعة الحتمية؛ فالتنظيم يطرح مشكلا بالنسبة للفاعلين لأن سير عمله يستند على المنطق الفاصل بين النظرية والواقع، بين القواعد الرسمية وغير الرسمية، بين عقلانية مبالغ في تقديرها من قبل الإدارة وبين تصرفات الفاعلين الشديدة التعقيد. ويعتقد كروزبي أن السياق التنظيمي يترك المجال مفتوحا أمام الفاعلين للحفاظ على حد أدنى من الحرية وبتيح لهم إمكانية التفاوض حول السلطة والنفوذ داخل التنظيم،

متحديا بذلك التصور الحتمي للتنظيمات (Crozier & Friedberg, 1977 ; Foudriat, 2011).

ينطلق التحليل الاستراتيجي من فكرة مفادها أنه لا يمكن فهم واقع التنظيم إلا من تصرفات الفاعلين الذين يعيشون فيه، وأن إدراك تصرفاتهم يتم من خلال الوضعية الملموسة (استراتيجية- لعب)، استنادا إلى أن للفاعل سلوكا استراتيجيا يفهم انطلاقا من لعبة العلاقات التي هو طرف فيها. وهذا ما يتيح إدراك تصرفه كاستراتيجية عقلانية، وبالتالي يصبح السلوك غير العقلاني، من منظور "الآخر"، الصادر عن الفاعل سلوكا عقلانيا حسب السياق (فزة، 2013). ولفهم كيف يتصرف الناس في عالم من الإكراهات، نحن في حاجة إلى فهم وضعية سلطة-عدم اليقين؛ إذ لا يمكن لفاعل التصرف دون أن يكون متوفرا على سلطة ما، وبعيدا عن علاقاته مع الغير. إن ممارسة السلطة فعل علائقي يقوم على مبدأ التبادل الذي يبدو للفاعل تبادلا مناسبا. ما دام هناك دائما تبادل (منفعة) في السلطة. إذ لا يمكن أن يمارس الفاعل سلطة على الغير دون أن يمارس هذا الغير سلطة عليه. والمقصود بسلطة-عدم اليقين أنه في مجموعة منظمة يتوفر الفاعل على سلطة يتحكم بها في منطقة ما من مساحة عدم اليقين، وبالتالي يمارس تلك السلطة على الفاعلين المنتمين لتلك المنطقة. وبما أنه نادرا ما يكون الوضع احتكاريًا، فإن لكل فاعل قدر من السلطة يمارسه على الفاعلين الآخرين حسب منطقة عدم اليقين التي يتحكم فيها (Crozier & Friedberg, 1977).

والمقصود بمنطقة عدم اليقين (zone d'incertitude) تلك الجوانب في التنظيم التي تتسم بغياب العقلنة وتمنح للفاعلين فرصا مواتية لمضاعفة سلطتهم. وبالفعل، مهما ارتفعت درجة

العقلنة، فإن التنظيم غالبا ما يواجه مشاكل تحول دون تحقيق أهدافه العامة، فتصبح القوانين الرسمية عاجزة على حل المشاكل. يصبح بإمكان الفاعلين تقليص مناطق عدم اليقين أو التحكم فيها، وبالتالي يستطيعون استغلال تلك الامكانيات لصالحهم وجعل فاعلين آخرين تابعين لهم. وهذا ما يترتب عنه علاقات سلطة تسمح لهم بالمساومة لصالحهم. وهناك أنواع متعددة من مناطق عدم اليقين حسب التحليل الاستراتيجي: تقنية، تنظيمية، إعلامية وبيئية، إلخ (Foudriat, 2011).

تشكل مسألة حرية الفاعلين مرتكزا أساسيا في التفكير الاستراتيجي شأنها شأن باقي نماذج نظرية الاختيار العقلاني الأخرى، غير أن تلك النماذج "الكلاسيكية" تعزل الفاعلين وتدرسهم خارج سياق النسق، وتمنحهم حرية وعقلانية لا محدودتين في الاختيار والتفاوض. بينما التحليل الاستراتيجي والنسقي يدرس آليات الفعل وإمكانات التفاوض في ظل إكراهات النسق، علما أن الحرية والعقلانية مشروطتان بظرفية التفاوض وبطبيعة النسق، وبالتالي فإن الفاعلين بعقلانيتهم وحريتهم ومصلحتهم يخضعون لإكراه التنظيم؛ أي للإمكانات المتاحة للفعل والتفاوض (Crozier & Friedberg, 1977).

يتعلق الأمر إذن بمقاربة تكشف عن الظروف المادية والبنائية للسياق الذي يحد من الحرية والعقلانية أو يوسع هامشها. يتميز سلوك الفاعلين بالتعقيد والغموض؛ لذلك لا يمكن توقع سلوكياتهم حتى لو توفرت الشروط الملائمة، لأن الفاعل غالبا ما يقلص أهدافه أو يحد منها، كما يغير من استراتيجياته أثناء سيرورة الفعل، الأمر الذي يجعل تلك الأهداف شديدة الغموض والتناقض. فالفعل الاجتماعي يرتبط بعواقب غير متوقعة وبالإمكانات المتاحة ويتوقف على القدرة على التفاوض والمراوغة. وحتى إن تم تصرف الفاعل تحت الإكراه فإن ذلك لا يتم بصفة دائمة،

لأن الخضوع والسلبية يعتبران أحد الخيارات في إطار التحليل الاستراتيجي (Crozier & Friedberg, 1977) وعلى هذا الأساس، فإن تصرف الفاعلين ذو وجهين: وجه دفاعي يرتبط باغتنام الفرص للحفاظ على الوضع، ووجه سلبي يهدف إلى الإبقاء على هامش الحرية وعلى إمكانية التصرف.

إن تصرفات الفاعلين تتضمن دائما معنى ما وبعبارة عقلانية حتى وإن صعب علينا إحالتها على أهداف واضحة؛ وإذا كانت تصرفات الفاعلين لاعقلانية بالنسبة للملاحظ الخارجي، فهي عقلانية من وجهة نظر الفاعل أو الفاعلين الآخرين وفقا لمنطق الوضعية أو اللعبة القائمة بينهم. وبهذا فإن التفكير بلغة التحليل الاستراتيجي ومنطقه يفرض علينا أن نأخذ في الاعتبار سياق الفعل الاجتماعي ونسقه وأن نفهم الواقع المعيش للفاعلين (Crozier & Friedberg, 1977).

تطرح استراتيجية الفاعلين وحرية الفاعلين في إطار "هامش حرية الفاعلين". إن سلوك الفاعلين أمام رؤسائهم وامتثالهم لأوامرهم، بالنسبة لكروزي، فعل تفاوضي، أي إنه ليس نموذجا من الطاعة والتبعية حسب الاعتقاد السائد، وإنما هو شكل من أشكال التفاوض المتاح في انتظار توسيع هامش الحرية داخل التنظيم. فيما أن حقل التفاوض يرتبط بدرجة استقلالية التابع ومهاراته التقنية والحرفية ومكتسباته الاجتماعية، فإن الفاعلين يتصرفون وفق الإمكانيات المتوفرة (التضامن مع الزملاء، التعبئة، مقابل تحكم الرؤساء ومراقبتهم). يتضح إذن أن "سياق الفعل" أهمية قصوى في دراسة التأثير المتبادل بين الفاعلين والنسق، وبالتالي تحديد مولدات الفعل من موارد واستراتيجيات. كما يسمح بفهم آليات التفاوض والمناورة المتنبئة من قبل الفاعلين في ممارساتهم وتفاعلاتهم داخل النسق.

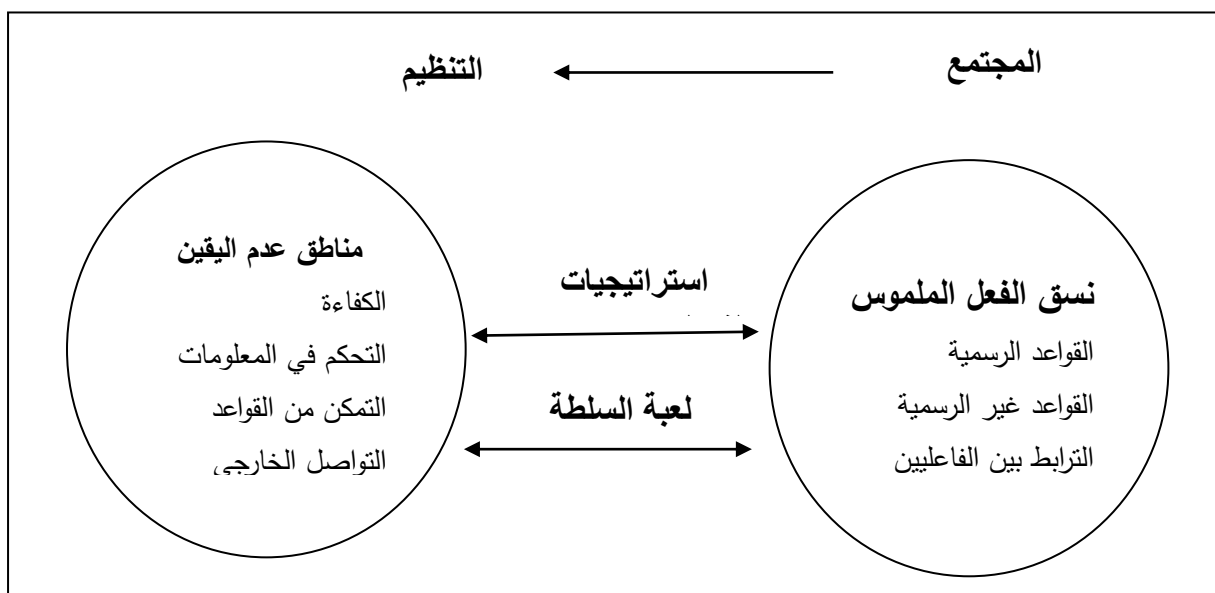
يقوم التحليل الاستراتيجي والنسقي على أربعة مفاهيم مركزية مترابطة فيما بينها: السلطة واستراتيجيات اللعب، مناطق عدم اليقين ونسق الفعل الملموس.

ولما كانت السلطة والاستراتيجية تتقاطعان مع مفاهيم أطروحتنا (القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة لدى النساء الجمعويات)، فإننا سنتوقف عندها بالتفصيل من أجل توضيح البناء النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة.

2.1. المفاهيم الرئيسية في التحليل الاستراتيجي

1.2.1. السلطة والتنظيم

تشكل السلطة مفهوما مركزيا في نظرية التحليل الاستراتيجي. وتشير إلى مختلف الموارد (خبرة، شبكة المعلومات، القواعد) المستعملة في علاقات السلطة المتبادلة داخل التنظيم وكذا علاقة الفاعل والاستراتيجية. وقد قمنا بتلخيص أطروحة كروزي حول نسق الفعل الاجتماعي المنظم في خطاطة عامة، بهدف تقريب القارئ من نظرية التحليل الاستراتيجي:



خطاطة 1. نسق الفعل الاجتماعي المنظم

توضح الخطاطة تداخل العناصر والسمات البنيوية للتنظيم، أي مناطق عدم اليقين ونسق الفعل الملموس واستراتيجيات اللعب، لتحديد حقل ممارسة علاقات السلطة بين الفاعلين. يحدد التنظيم شروط التفاوض والإكراهات التنظيمية التي تفرض نفسها على استراتيجيات اللعب. فالسلطة ليس لها وجود في ذاتها، كما سنبين ذلك في القسم التالي، وبالتالي لا يمكن ممارستها إلا ضمن علاقات الفاعلين في نسق منظم بهدف تحقيق الأهداف الجماعية. وهذا لا يعني أن الفاعل لا يستطيع ربط علاقات السلطة إلا داخل التنظيم، فعلاقات السلطة توجد أينما وجد الحد الأدنى من "التنظيم" للعلاقات الاجتماعية (Crozier & Friedberg, 1977).

إن تحديد حقل الفعل يسهل إدراك البنيات والميكانيزمات التي تخلق مناطق عدم اليقين التنظيمية والتي تشكل موارد لاستراتيجيات الفاعلين في علاقات السلطة. وترتبط فعالية وقوة تلك الموارد بمدى قدرة المشاركين على توظيف مناطق عدم اليقين (التي تتركها فجوات القانون التنظيمي) لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة، وذلك في تلائم مع سياق الفعل والوضعية المناسبة. وتتسم تلك الموارد بكونها غير متساوية بين جميع الفاعلين لأن طبيعة الأهداف تقلص وتحد من بعض تلك الموارد، كما أن جدواها وأهميتها ترتبط بقدرة الفاعل على التفاوض وموقعه في لعبة السلطة. فالتنظيم يضع مجموعة من القوانين والإجراءات (المكافآت، العقاب) التي تقلص من هوامش الحرية والمناورة لدى الفاعلين. زد على ذلك أن مواقع الفاعلين داخل التنظيم تؤثر على قدرة اللعب وذلك بتحديد الأوراق الرابحة التي يمكنهم استعمالها في استراتيجيتهم. فكلما كان الفاعل يتمتع بموقع "سلطة مشرعة" كلما توفر أكثر على أوراق لعب رابحة، مما يسمح له بتوسيع هوامش

الحرية والتفاوض. إلا أن التوفر على أوراق رابحة ليس كافيا في لعبة السلطة لأن تلك المساومات يجب أن تتماشى مع رهان التنظيم (Crozier & Friedberg, 1977 ; Foudriat, 2011).

إن علاقات السلطة في التنظيم غير قابلة للاختزال. إذ تشكل ألعاب السلطة جزءا من الظاهرة التنظيمية، لا وجود لتنظيم خال من النزاعات ومن علاقات السلطة. يتوفر الفاعلون على حرية محدودة في وضع تنظيمي فلا يكون فيه الإكراه كليا. وانطلاقا من هذا التصور، فإن استراتيجيات الفاعل ومناطق عدم اليقين من الممكن أن تعيد بناء اللعب في نسق الفعل بفعل التسلسل الاستراتيجي والتبعيات المتبادلة.

1.1.2.1. السلطة كمحرك للفعل الاجتماعي المنظم

إن التفكير في التنظيم كحقل سياسي يفرض أجراً مفهوم السلطة؛ وقد أقام كروزيي وفريدبيرغ هذه الأجرة على تغيير طبيعة السلطة: فلم تعد خاصية أو ملكية تعود لشخص أو جماعة ما، بل أصبحت علاقة بين فاعلين أو أكثر؛ أي أن قدرة الشخص (أ) على الفعل في الشخص (ب) تقوم على العلاقة القائمة بين (أ) و(ب). ووفقا لهذه الرؤية لا يمكن للحديث عن سلطة (أ) أن يكون له معنى إلا بتحديد (ب) والعلاقة بينهما. ذلك أن الفاعلين لا يحتكرون السلطة حتى لو كان لبعضهم من السلطة نصيب أكبر من الآخرين. بحيث يمكن للفاعل الذي يتحكم في منطقة انعدام يقين مهمة أن يفرض مصلحته وأن يوسع موارد سلطته. ويركز مفهوم السلطة في التحليل الاستراتيجي على التبادل العلائقي بين الفاعلين، وعلى التبعية المتبادلة بينهم، بحيث لا يمكن لأحدهم أن يكون ذا سلطة دون أن يكون للآخر قدر منها مهما كان ضئيلا. وبذلك لا تكون

السلطة خاصية مرتبطة بشخص الفاعل أو مكانته، وإنما هي نتيجة للعلاقة الاجتماعية بينه وبين فاعل أو فاعلين آخرين (Crozier & Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993).

يولد الفعل الاجتماعي بالضرورة علاقات تبعية متبادلة، وبما أن مناطق انعدام اليقين عديدة جداً، فإن كل فعل جماعي تخترقه علاقات سلطة بين فاعلين استراتيجيين يسعون إلى توسيع موارد سلطتهم. ومن موارد السلطة: الخبرة التقنية والمعرفة وامتلاك معلومات وضبط القوانين وكذا التوفر على الوسائل لممارسة السلطة، والتوفر على العلاقات مع الأوساط المناسبة (Foucault, 2011).

إن السلطة مفهوم علائقي وليست "صفة"، وهي مرتبطة بالعلاقة التي تمارس من خلالها، وتصل بين الأشخاص حول رهانات متباينة في كل مرة. حتى التعاون الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم لا ينفصل عن لعبة السلطة، إذ التعاون والسلطة لا يتناقضان بما أنهما نتيجة طبيعية لكليهما خاصة وأن علاقة السلطة تقوم على التوافق والمساومة والتفاوض. ومصدر عدم التوازن هو الكيفية التي يدرك بها كل واحد من الفاعلين ما يتوفر عليه من أوراق الضغط وقدرات مناسبة للعب والادراكات الاستراتيجية (Foucault, 2011).

2.1.2.1. مناطق عدم اليقين كمصدر للعبة السلطة

تعتبر مصادر السلطة عند الفاعلين تنظيمية وعلائقية في نفس الوقت، إذ يوجد الفاعلون ضمن علاقات مكرهة من قبل المساطر القانونية والتنظيمية. إلا أن سير عمل التنظيم لا يخضع للحتمية ويتميز بالنسبية مما يخلق فرصاً أمام الفاعلين لاستغلال هوامش التصرف أمام بعض الاكراهات التنظيمية. وتترتب عنه العديد من الشكوك ومشاكل لا حل لها قانونياً وعلى الفاعلين

حلها، الأمر الذي يجعل الفاعلين يعتقدون أن لديهم قدرات استراتيجية للعب، أي الانخراط في علاقات السلطة. فما هو مشكوك فيه من وجهة نظر المشاكل القائمة يخلق مصدرا للسلطة بالنسبة لبعض الفاعلين من خلال تحكمهم في مناطق عدم اليقين التي تحتويها وضعيتهم ضمن العمل المشترك (Foudriat, 2011).

وتنتج الخصائص القانونية للتنظيم توزيعا غير عادل للموارد والاكراهات والرهانات، ولهذا فإن الفاعلين لا يتوفرون على نفس موارد المناورة ولا على نفس المصالح، ومع ذلك عليهم أن يتعاونوا، أي أن يتصرفوا معا لإيجاد حلول. والفاعلون الذين لا يتوفرون على امتيازات هم أكثر من يؤدي المقابل الأكبر، نظرا لأن الحصول على مساهمة مرضية يرتبط بالقدرة على التفاوض ضمن مبادلات المصالح والقدرة على المساومة، وهذه القدرة مرتبطة بما يسميه كروزيي "الإدراكات الاستراتيجية"؛ (الظرفيات المناسبة للعب وما يتوفرون عليه من هوامش المناورة، ومناطق عدم اليقين، ومن قوة مواردهم الاستراتيجية ودينامية علاقات السلطة)، ويولد عدم المساواة علاقات تبعية يستثمرها الفاعلون لتوفرهم داخل التنظيم على رهانات أخرى غير تلك الأهداف الرسمية الموكولة إليهم لتحقيقها (Crozier & Friedberg, 1977).

يؤكد التحليل الاستراتيجي على فكرة أن السلطة متجذرة في التبعية المتبادلة وفي مسلسل التفاوض الذي تولده، وتعتبر بعدا أساسيا في كل علاقة أو فعل اجتماعي سواء مع الأصدقاء أو مع الزملاء أو الأسرة، إلخ. والسلطة بالنسبة للتحليل الاستراتيجي لا علاقة لها بالخصائص الفردية؛ فهي مفهوم علائقي وليس إسناديا، والتبعيات المتبادلة تعد علاقات ملموسة ليست نتيجة لأوضاع موضوعية بقدر ما هي حصيلة علاقات السلطة التي يتجدد تشكيلها بدون انقطاع. كما أن الصراع

بين الفاعلين ليس علامة على سوء التنظيم بقدر ما هو انعكاس للتبعيات التي لا مفر منها بين الفاعلين. وبهذا المعنى تعتبر التبعيات المتبادلة والنزاعات وجهين لنفس الواقع. إن علاقات السلطة في العمل تعتبر من صلب سير العمل الاجتماعي في الفعل المنظم، والنزاعات تكشف الظروف المناسبة للعب، وهي ما تشكل عملية تفسير وتحليل للوقوف عند علاقات السلطة بين الفاعلين والتعرف عليهم وعلى رهاناتهم والأكراهات التي تواجههم (Crozier & Friedberg, 1977).

ومن جهة أخرى، يسمح مفهوم السلطة بتوضيح علاقة الفاعلين بالاستراتيجية. فلا شيء في التنظيم متروك للصدفة والاعتباطية بما أن هناك قواعد رسمية تحدد سلوكيات الفاعلين وتقترح حلولاً للمشاكل المتوقعة. وربما هذا ما جعل المحللين الكلاسيكيين يلغون إمكانية حدوث الصراعات والنزاعات ما دام كل شيء متوقع مسبقاً وما دام كل واحد يقوم بعمله. إلا أن التنظيم حسب كروزيي ليس معطيات مادية وتقنية فقط، بل هو كذلك مجموعة من العلاقات التي تشكل العالم المعيش للفاعلين والتي تحيل على وجود استراتيجيات وعلاقات سلطة تؤثر الفعل الاجتماعي كما بينت ذلك دراسته لمعامل Monopole. فعلى الرغم من أن السياق التنظيمي يتسم بلا شخصية القواعد التي تتحكم في الفعل الاجتماعي والتي تقترح حلولاً للمشاكل المفترضة، أي بسيادة العقلانية والتخصص في المهام وتقنين معايير الإنتاج بالإضافة إلى مبدأ الحوافز، عرفت هذه المعامل مجموعة من التوترات والنزاعات، الأمر الذي أثر على مردودية العمال، وهي صراعات مرتبطة بما هو رمزي وبالعلاقات السلطة (Crozier & Friedberg, 1977).

هكذا فإن السلطة هي أساس الفعل المنظم. فإذا كان التنظيم يتشكل قبل كل شيء من علاقات، فإن التحليل الاستراتيجي يعتبر تلك العلاقات علاقات سلطة، لكونها آلية لاستقرار

التصرفات البشرية وقاعدة للفعل الاجتماعي. ولكي يفهم كروزيي هذه المحركات الأساسية للتنظيم، اهتم بمعيش الفاعلين من أجل محاصرة علاقات السلطة وتمثلاتها من قبل الفاعلين، لأن مفهوم السلطة يظل متعدد المضامين. وعلى الرغم من صعوبة تحديد هذا المفهوم لاختلاف مصادره وشرعيته وأهدافه ومناهج ممارسته، يمكن القول إن السلطة بالنسبة لكروزيي (Crozier & Friedberg, 1977) على المستوى العام تستلزم توفر إمكانية التأثير لدى بعض الفاعلين أو المجموعات في أفراد الآخرين أو جماعات أخرى، الشيء الذي يؤكد الطابع العلائقي المتضمن في السلطة. وهذا بالضبط ما يقصده فريديبيرغ (Friedberg, 1993) عندما عرف السلطة بقدرة الشخص على التأثير في شخص آخر ليقوم بفعل ما. وبالفعل، فإن التأثير في الغير يعني الدخول معه في علاقات. إلا أن السلطة عند كروزيي تتجاوز فعل التأثير وفعل الامتثال لوضع التبعية، لأنها علاقة تبادل وتفاوض بين الفاعلين المنخرطين في علاقة ما. بل إن الامتثال والخضوع يشكلان بالنسبة للتحليل الاستراتيجي إحدى الاستراتيجيات لتوسيع هامش الحرية والبحث عن موارد سلطة أكثر لمضاعفة السلطة، وإن بشكل غير واع، ومن هنا يصبح حتى أولئك الذين في وضع التبعية يتمتعون بالسلطة وإن كانت ضئيلة. فسلوك الامتثال إذن شكل من أشكال التفاوض.

يدقق كروزيي وفريديبيرغ مفهوم السلطة ويعرفانها بأنها "علاقة تبادل لصالح أحد الأطراف للحصول على مكاسب أكثر من الآخر ولكن كذلك حيث لن يكون الطرف "التابع" خاسرا أمام الآخر" (Crozier & Friedberg, 1977, p. 69). تكمن علاقة السلطة إذن تكمن في هامش الحرية المتوفرة لدى كل شريك في تلك العلاقة، أي في الإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة للفعل. ويعنى ذلك أن السلطة ترتبط بمدى اتساع منطقة عدم اليقين التي تحول دون توقع سلوكات

الآخرين في مواجهة الشركاء. ذلك أن هذه المنطقة تسمح بتوسيع هوامش الحرية أمام الفاعلين: مثلاً، يمكن للرئيس أن يطلب من المرؤوس أن ينجر عملاً ما، إلا أن المرؤوس يمكن أن يقلب مواقع القوة لصالحه حتى وإن كان في موقع تبعية، خاصة إذا كان هو الوحيد القادر على إنجاز ذلك العمل ومن هنا يمكن أن يرفض ذلك العمل أو أن يتفاوض مع رئيسه، إلا أنه يمكن للرئيس أن يعود لقلب المعادلة وبقوة لصالحه إذا ما وجد من يعرض موظفه، حيث يمكن أن يستغني عن خدماته بشكل تام. وبهذا فإن علاقة السلطة تتم دائماً وفق منطق المناورة والتفاوض بفعل مناطق عدم اليقين وهوامش الحرية المتاحة، كما تحيلنا على الموارد التي يتوفر عليها طرفا السلطة، وبالتالي فإن الوضع الاجتماعي للفاعلين يسمح بإدراك الامكانيات المتوفرة ومدى التمكن من قواعد اللعب الضرورية في علاقات السلطة. وبالعودة إلى مثال الرئيس والمرؤوس، نلاحظ أن التمكن من قواعد اللعب واستثمار مختلف المعارف والعلاقات محددان أساسيان في تعديل علاقات السلطة حتى وإن لم يكن موقع السلطة قويا (Crozier & Friedberg, 1977).

كما يؤكد كروزبي على أن الوضعية الاجتماعية تسمح بفهم كيف يعمل كل أطراف علاقة السلطة على استثمار عامل الزمن. إن الأفراد يقبلون الخسارة فقط عندما تكون مؤقتة، إذ يصبح محدد الزمن جوهرياً في علاقة السلطة، كما هو الحال في مثالنا السابق: فإذا كان الرئيس في حاجة استعجالية إلى خدمة مرؤوسه، فإن هامش التفاوض والضغط لدى هذا الأخير ستكون أكبر، أما إذا كان طلب الرئيس غير استعجالي وغير ضروري فإن الطرف الآخر سيجد نفسه في مأزق لا محالة. إن الموارد المتاحة أمام أطراف علاقة السلطة تلعب دوراً مركزياً في ميزان القوى. فمعلوم أن الفاعلين في علاقة السلطة لا يتفرون على امكانيات وكفاءات استراتيجية متكافئة. كما أن

التوفر على الامكانيات غير كاف إذا لم يستطع الفاعل استثمار تلك الموارد وملاءمتها مع سياق الفعل في ظل الإكراهات البنيوية (Crozier & Friedberg, 1977). وعموماً، فإن قدرات الفعل وممارسة السلطة لدى الأفراد والمجموعات تتعلق بالتحكم في مناطق عدم اليقين وملاءمتها مع الموارد الأخرى، لذا كلما كان الأفراد أقل تحكماً في مناطق عدم اليقين كلما كان التنظيم أكثر سلطة (Crozier & Friedberg, 1977).

2.2.1. السلطة والاستراتيجية

إذا كانت السلطة ذات طبيعة علائقية، فإن الاستراتيجية تعزى للفاعل، أي إلى فرد أو جماعة قادرين على التعاون. إن الاستراتيجية هي ما يميز التوجه الأساسي للفاعل المندمج في علاقات السلطة، وهي "الأساس المستتج بأثر رجعي للانتظامات السلوكية الملاحظة تجريبياً" (Crozier & Friedberg, 1977). حرص كروزي و فريديبرغ في تناولهما لهذا المفهوم على تجنب الثنائيات الكلاسيكية الفاعل والنسق، الفرد والمجتمع، الذات والبنية. وجاء استخدام مفهوم الاستراتيجية لتفادي النزعة السيكلوجية والنزعة السوسيولوجية اللتين غالباً ما تغلبان على مقاربات السلوكيات الاجتماعية. ذلك أن "مفهوم الاستراتيجية يقع عند تقاطع الفاعل والنسق، أو بعبارة أخرى عند تقاطع الإكراه والحرية" (فزة، 2013 ص. 165). فالفاعل، حسب نظرية التحليل الاستراتيجي، غير محدد قبلياً بأية بناءات سيكلوجية كالمصلحة الاقتصادية أو الحاجات الاجتماعية كالانتماء الطبقي. فالفاعل لا يكون محددًا بأية متغيرة قبل ولوجه التنظيم، بل إنه يتكيف مع بيئته تبعاً لعلاقات السلطة داخل التنظيم، مستخدماً كل موارد سلطته التي تشمل القواعد التنظيمية الرسمية

والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تلعب دورا حاسما في استراتيجيات السلطة التي يمارسها
(Crozier & Friedberg, 1977).

ويحيل مفهوم الاستراتيجية إلى تصور الفرد للعمل، خاصة وأن التحليل الاستراتيجي يعتبر الفرد على المستوى العملي "حرا" ويتصرف حسب مصالح لا حسب أهداف رسمية. هذه المصالح تحدد للفاعل أهدافا خاصة سيسعى إلى تحقيقها حسب الموارد والفرص المتاحة في سياق اللعب. فتصرفات الفاعلين أثناء التفاعلات تقوم على استراتيجيات. إلا أن هذا لا يعني أن كل الاستراتيجيات المتخذة من قبل الفاعلين هي استراتيجيات ناجحة، إنما يعني أن الأفراد ليسوا سلبيين أمام الأحداث، وبالتالي يجب تحليل تصرفاتهم كتعبير عن استراتيجيات عقلانية هدفها استعمال قدراتهم بطريقة أفضل للاستفادة من هامش الحرية والتفاوض حتى يكون انخراطهم مريحا (Friedberg, 1993).

كما يرتبط مفهوم الاستراتيجية بمفهوم الرهان، أي الأهداف التي يسعى الفاعل إلى تحقيقها في سياق يتميز بالإكراهات. فمثلا: الرغبة في تحقيق الترقى وتحقيق مهنة أفضل يتطلب البحث عن الأمان والحماية من المخاطر أو التعسف. ومن الوهم افتراض أن هذه الأهداف الشخصية تتطابق بالكامل مع الأهداف الرسمية للتنظيم. وتتداخل الاستراتيجيات فيما بينها انطلاقا من الانتظام المستمر الملاحظ على مستوى تصرفات الفاعل. ففي التفاعلات المرتبطة بالتبعيات المتبادلة، تكون تصرفات الفاعلين بسيطة ولكن متماثلة في جزئها الأكبر ومحددة لمنطق الفاعل في نفس الوقت. هكذا فإن تصرفات الفاعلين هي استراتيجيات عقلانية حسب التحليل الاستراتيجي، وإن لم تكن كذلك من وجهة نظر الملاحظة السطحية. كما أنها تصبح عقلانية

بالنسبة للظروف المواتية والمدركة من قبل الفرد في فضاء الفعل، أو حتى من وجهة نظر فاعلين آخرين (Foudriat , 2011).

1.2.2.1. اللغة بوصفها استراتيجية

يعتبر التمكن من اللغة من أهم الاستراتيجيات التي تساعد الفاعل على الدخول في مواجهات لفظية مع الفاعلين الآخرين، إذ أن تحقيق الاتفاق لا يتم إلا من خلال تبادل الأفكار والتصورات والحلول وتقديم الحجج. ويتوسع الفاعلون في كلامهم محاولين فرض أفكارهم، وغالبا ما لا يكونون واعين بذلك. فالخطابات والحجج والأساليب المستعملة وقنوات الصمت وطرق أخذ الكلمة، كل ذلك يعد مؤشرات استراتيجية عملية (Foudriat , 2011).

والاستراتيجية لا تتم إلا من خلال قواعد اللعب، التي تحدد الترتيب بين أعضاء التنظيم. فهي تشكل الإطار الذي يبني العلاقات بين الفاعلين ويضع الحدود التي على الفاعلين احترامها، حتى لا تصبح تصرفاتهم "مؤدية". وقواعد اللعب غير معلن عنها وإنما هي معروفة ضمنا لدى الجميع، تلقن تدريجيا ضمن علاقات السلطة بين الفاعلين، وهي ليست جامدة نظرا لأنها تتغير مع المصالح والرهانات. واللعب هنا يوفق بين الحرية والإكراه: فالفاعل يظل حرا ولكن إن أراد أن يربح عليه أن يعتمد استراتيجية عقلانية حسب طبيعة اللعب واحترام قواعد اللعب، وهذا يعني أنه ليحقق مصلحته عليه أن يقبل بالإكراهات المفروضة عليه (Crozier & Friedberg, 1977). فإذا كان الأفراد يحققون النتائج المشتركة المطلوبة من قبل التنظيم، فذلك راجع إلى التوجيه الذي تقدمه لهم قواعد اللعب. إن اللعبة بناء اجتماعي مرتبط بالنماذج الثقافية للمجتمع وبقدرات اللاعبين، إلا أنها

تظل ظرفية ككل شيء مبني اجتماعيا. فالبنية إذن ليست سوى مجموع الألعاب، والاستراتيجية ما هي إلا إحدى آليات اللعب، والعقلانية هنا ترتبط بطبيعة اللعبة.

وبهذا تكون الاستراتيجية تعبيراً من الفاعل عن تنظيم التصرفات والممارسات التي يمكن ملاحظتها. فحتى إذا لم يكن تصرف الفاعل يعكس مشروعا واضحا ومتماسكا، فإنه مع ذلك ليس مشروعا عبثيا لأنه يحتفظ دائما بمعنى ما من وجهة نظر هذا الفاعل (Crozier & Friedberg, 1977). وبالتالي، فالاستراتيجية هي قاعدة لترتيب التصرفات وتوقع النتائج. إلا أنه يجب الحرص على تناول استراتيجية الفاعل ضمن سياق الفعل، لأنها ترتبط بموارد تبدو مناسبة بالنسبة للفاعل الذي يعتقد أنه قادر على تعبئتها لتحقيق رهاناته كما أنها قابلة للتعديل وفق التصرفات الممكنة.

إن ما يدفعنا إلى اعتماد مقارنة التحليل الاستراتيجي لموضوع "القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة" هو قدرتها التفسيرية للفعل الاجتماعي المنظم في ضوء علاقات السلطة. بمعنى أن قواعد اللعب بين الفاعلات ترتبط بالتنظيم وبرهان السلطة. فهذا النموذج النظري يشكل قاعدة مناسبة لتحليل استراتيجيات النساء في ممارسة السلطة، والإحاطة بمختلف خلفيات وموارد السلطة، وكشف مدى قدرة الفاعلات على تعبئة تلك الموارد وعلى التفاوض والمناورة في ظل الإكراهات الموضوعية المرتبطة بالتنظيم. ووضحنا فيما سبق كيف أن التحليل الاستراتيجي يقارب السلوكيات الاجتماعية من زاوية استراتيجيات الفاعلين. غير أن ما يعاب عليه هو منحه الأفضلية للفاعل على النسق. فهل سبيل المثال، يلاحظ أن مفهوم "العقلانية المحدودة" الذي استعاره كروزني وفريدبيرغ من الباحثين الأمريكيين مارش March وسيمون Simon يبقى موغلا في الحساب الواعي رغم محاولة التخفيف من حمولته العقلانية. فتفسير قرار الفاعل، في سياق العقلانية

المحدودة، بطريقة تسلسلية على اعتبار أنه يختار لكل مشكلة يريد حلها أول حل يطابق الحد الأدنى من الإشباع، يظل خاضعا لبراديجم "الاختيار العقلاني" (Foudriat, 2008).

2. نظرية الممارسة

إذا كان التحليل الاستراتيجي للتنظيمات سيسمح لنا بدراسة استراتيجيات الفاعلات في وضعية علاقات السلطة ومدى قدرتهن على الاستفادة من هوامش الحرية للتفاوض حول السلطة داخل التنظيم المدني، فإن هذا البحث يستلزم استكمال هذه المقاربة النظرية ببارديغم آخر يسمح لنا بإدماج المتغيرات السوسيو-ثقافية وإكراه النسق الاجتماعي العام، وذلك من أجل مقارنة شاملة لممارسة واستراتيجيات القيادات الجمعويات. وتتمثل هذه المتغيرات الإضافية في العوامل غير التنظيمية التي تلعب دورا كبيرا إلى هذا الحد أو ذاك في لعبة السلطة لدى الفاعلات الجمعويات. إذ أن معاينة الواقع التجريبي توضح الأهمية البالغة التي تكتسيها المحددات الاجتماعية، أو على وجه الدقة الخصائص الاجتماعية للفاعلين والصور النمطية الاجتماعية حول الجندر، في تحديد طبيعة علاقات السلطة والاستراتيجيات التي تتبناها القيادات في التنظيمات المدنية أثناء ممارستهن للسلطة.

وعليه، يبدو أن "نظرية الممارسة" لبير بورديو قادرة على دراسة مختلف حيثيات استراتيجيات النساء في وضع السلطة. ذلك أن مفهوم "الاستراتيجية" لدى بورديو يتسم بالرحابة ليشمل الذاتي والموضوعي، والحقل الخاص (التنظيم) والحقل الاجتماعي العام. تهدف نظرية الممارسة إلى تفسير السلطة والهيمنة باعتبارها محركا أساسيا للمجتمعات المعاصرة، مما جعل هذه النظرية نموذجا تحليليا، عابرا للتاريخ، يعمل على تفكيك آليات الهيمنة. فبعد أن درس بورديو

جماعات مختلفة ومواضيع متنوعة، توصل إلى أن العالم الاجتماعي ينقسم إلى مهيمينين وخاضعين، وهذه الهيمنة تعتمد على وضعيات اجتماعية وموارد واستراتيجيات وسياق الفعل، الذي يسميه بورديو "الحقل". هذا المنطق الاجتماعي القائم على التمايز والهيمنة مستدمج في هابيتوس الأفراد، الشيء الذي يجعل الهيمنة تفقد بعدها العقلاني والواعي لتصبح ممارسات اجتماعية مترسخة في المقولات الذهنية وفي الأجساد، أي حسا عمليا.

1.2. من الهابيتوس إلى الحقل

1.1.2. ما هو الهابيتوس؟

يشكل الهابيتوس مفهوما مركزيا في نظرية بورديو، وهو مفهوم أرسطي قديم. إلا أن بورديو يستعمله استعمالا خاصا ومتميزا؛ إذ يشير به إلى مجموع الاستعدادات القابلة للدوام وللنقل، تدمج جميع التجارب السابقة كترسيمات للإدراكات والتقييمات وللأفعال (احجيج، 2018). إن لمفهوم الهابيتوس بعدين:

البعد الأول يتمثل في أن عمليات الاستبطان للأعراف والقيم والالتزامات تتم ترجمتها في سلوكات الأفراد بوعي أم بدون وعي أمام اكراهات الواقع أو الظواهر المهيمنة، وبالتالي فإن ممارسات الأفراد وأجوبتهم الفعلية عن وضعية معطاة هي شكل من الأشكال المحفوظة في الذاكرة. والحال أن الأفراد الذين ينحدرون من نفس الطبقة، سيتصرفون بطريقة مماثلة وستكون لهم اختيارات مشتركة للوقائع المفروضة عليهم مثل: الانضباط في العمل، ظروف العيش، الموارد الثقافية، إلخ. ويتجلى البعد الثاني في التجارب السابقة للفرد، التي ترشده في بعض المواجهات،

بوعي أو بدون وعي. هكذا يبدو الهابتوس كما لو أنه قرص (مشفر) للتصرفات والمواقف والآراء المحتملة في ظرفيات متوقعة أو غير قابلة للتوقع، وبهذا تكون الأذواق الفنية وأحكام القيمة وأساليب الحياة انعكاسا للبنية الاجتماعية واستمرارا لها. فالهابتوس إذن شبكة لقراءة العالم مفروضة من قبل المجتمع (Bourdieu, 1972).

وانطلاقا من هذا المنظور، يرى بورديو أن الاستراتيجية لا تحتاج إلى أن تكون مختارة عن قصد، بل إنها ستكون أكثر فعالية عندما تكون غير قصدية، إذ "تتنظم" الاستراتيجيات دون أن تكون أبدا نتيجة لقصد استراتيجي من بين أخريات. وبالتالي فالاستراتيجية لا تكون بشكل دائم نتيجة لحساب عقلائي، أي للسعي الواعي إلى الحصول على أكبر قدر من الفوائد، وإنما الاستراتيجية هي نتاج العلاقة اللاواعية القائمة بين الهابتوس والحقل (Bourdieu, 1972). ويشدد بورديو على أن الهابتوس هو "مولد الاستراتيجيات"، سواء في وضعيات مكررة أو في وضعيات جديدة، حيث يشغل كمبدأ مولد للاستراتيجيات التي تمكن من مواجهة الوضعيات غير المتوقعة. إن ممارسات الأفراد، في رأي بورديو، شديدة التكيف مع بناءات الحقل الاجتماعي "الذي يولد" منطق جميع "الوضعيات" ومع الاستعدادات المشكلة مسبقا لدى الأفراد حسب الصيغة، (هابتوس+حقل= ممارسة) (Bourdieu, 1979: 112).

2.1.2. الدور والهابتوس

تظهر أهمية مفهومي الدور والهابتوس، في كونهما يتيحان توضيح التفاعل القائم بين التصرفات الفردية والاکراهات الاجتماعية الخارجية. والدور حسب بارسونز Parsons ورالف لينتون Ralph Linton، هو مجموع المواقف والتصرفات المنتظرة من الفاعل حسب الموقع أو

الوضع الاجتماعي الذي يشغله. ويفرض الدور إنجاز بعض المهام اعتمادا على المعايير واللغة المناسبة. مثلا موظف سامي، صحفي، محامي، أستاذ، تلميذ، إلخ. إلا أنه لا يمكن دائما توقع التصرفات أو لغة الفاعل لوجود إكراهات تمارس على الحرية الذاتية للفاعل. يجنب اللجوء إلى مفهوم الدور التقدير الفائق لعبء العوامل الشخصية في مختلف وضعيات الحياة الاجتماعية، فالفرد يمكنه أن يتحمل ممارسة الأدوار الشديدة التباين في لحظات متنوعة من وجوده، كما لن يستطيع أن يكون كذلك دائما (Braud, 2008 ; Rocher, 1968). مثلا: المرأة يمكن أن تمارس أدوارا تتعارض مع السمات المميزة لطبقتها الجنسية وأن تتبنى صفات وممارسات لطالما ارتبطت بالرجل وهو حال بعض حالات النساء في دور القيادة.

2.2. الحقل الاجتماعي

الحقل هو مجال منظم من المواقع التي تتوقف خصائصها على المكانة التي تشغلها في ذلك المجال، والتي يمكن تحليلها بصفة مستقلة عن سمات الأفراد. فالحقل إذا هو مكان تنظم فيه علاقات السلطة والهيمنة، ليس بين الأفراد فقط وإنما بين الطبقات أيضا، وهو كذلك فضاء لتوزيع غير متساو لموارد السلطة (Bourdieu, 1981). يتكون الحقل، سواء تعلق الأمر بالحقل المعرفي أو الديني أو الاقتصادي، من مواقع "التموقعات" غير المتساوية مراتبيا، إما من حيث الكفاءة القانونية أو التقنية أو الكفاءة المالية بفعل التكوين أو التجربة. فداخل كل نسق هناك مناصب أكثر استراتيجية من غيرها. يتم تركيب تلك المواقع في علاقة مع رهانات المصالح النوعية الخاصة بالحقل والتي لا تقبل الاختزال في رهانات حقل آخر. لذلك لا يمكن حسب بورديو مقارنة رهانات الفيلسوف مع رهانات الجغرافي، حيث أن استراتيجيات ورهانات الوصول إلى مراكز

سامية في الوظيفة تستلزم أهدافا تختلف عن أهداف المهن الأخرى؛ كما أن محفزات واستراتيجيات الصحفي ليست هي نفس المحفزات والاستراتيجيات عند الباحث في المختبر أو المقاول في البناء. ويعني ذلك أن قواعد اللعب والوسائل تختلف باختلاف الأهداف والحقول (Bourdieu, 1996 ; Braud, 2008). ويمكن القول إن الحقل الاجتماعي يتحدد بنسق من الرهانات وبمنطق اشتغال خاص به. ويعد تمكن الأفراد من قواعد اللعب المناسبة شرطا أساسيا لممارسة هيمنة فعالة داخل الحقل. وبالتالي فإن النزاعات حول السلطة تشكل أبعادا متنوعة من الممارسات الاجتماعية، يمكن تلخيصها في مستويين:

المستوى الأول ذو طابع مادي اقتصادي يتمحور حول امتلاك المكاسب والثروات أو التحكم فيها: قدرة شرائية، ممتلكات، وسائل الإنتاج، إلخ. وبهذا يحيل بورديو صراحة أو ضمنا إلى الإشكالية المركزية للماركسية وعلى مفهوم الاستغلال الاقتصادي، وإن كان لا يدخل ضمن مركز اهتمامه الأساسي. والمستوى الثاني، ذو طابع رمزي يتمحور حول رهانات أخرى للصراعات الاجتماعية. إذ أن المهيمنين يفرضون تعريفاتهم وآرائهم وأحكامهم الذوقية في الحقل، التي تتحول إلى أعراف ومعايير يجب احترامها، الأمر الذي يزيد من التبعية المتبادلة. وقد توسع بورديو في كتابه التمايز في تعريف المعايير المرتبطة بالذوق، حيث وضح أن هذه الأمور نتاج لصراعات عنيفة خاضتها الفئات المهيمنة من أجل التأكيد على سموها الثقافي والحفاظ على مسافة بينها وبين الفئات الاجتماعية الأخرى. إن الرهان الرمزي إذن هو كل ما يشمل النظام الاجتماعي من معتقدات وقيم ومعارف، أي كل ما يؤسس لسلطة رمزية معترف بها (Bourdieu, 1979). إن للحقل بعدا مزدوجا، يتكون من المادي والرمزي. وإذا كانت للحقول أنساق ورهانات تحدد

الامتيازات، فإن لها كذلك منطقيات للوضعيات والتي تحدد بدقة تصرفات الفاعلين المتوقعين بالنسبة لتلك الرهانات إضافة إلى أهمية عوامل الاستثمار في الزمن وفي المجهود في تحديد الاستراتيجية. ويؤكد بورديو أن الأفراد المنخرطين في الحقل يتفقون حول الأشياء التي تقتضي النزاع حولها لكن مع الحفاظ على الحد الأدنى من التوافقات (Bourdieu, 1981).

يرتبط تصور بورديو للحقل الاجتماعي بالطبقات الاجتماعية، فهي المعنية بالتنافس حول الثروات المادية أو الرمزية. وعلى الرغم من أن تحديد الطبقة الاجتماعية حسب ملكية رأس المال (رأس المال الاقتصادي والثروة) يلتقي مع التعريف الماركسي، إلا أن بورديو يضيف المحدد رأس المال الثقافي في تعريفه للطبقة. وهذا ما يبرز في كتاب التمايز عندما يميز بين رأس المال الثقافي (الذي ستظهر أهميته لاحقاً في تحديد استراتيجيات السلطة لدى القيادات)؛ ورأس المال المدرسي الذي يحدد قواعد التصرفات والتقدير مما يسمح بالتعرف على الذوق الرفيع والحكم؛ ورأس المال الاجتماعي الذي يحيل على مجموع الشبكات والعلاقات الاجتماعية. وبالتالي، فإن مفهومي رأس المال الاقتصادي ورأس المال الثقافي سيسمحان لنا بالإحاطة بمختلف الاستراتيجيات المتخذة من قبل القيادات داخل التنظيمات المدنية، كما سيسمح لنا بالاستفادة من البعد اللاوعي في ممارسة النساء للقيادة من خلال اعتماد مفهوم الهابتوس. وهكذا، ستشكل لنا نظرية الممارسة منطلقاً لتحليل مواقع وخصائص النساء في حقل ممارسة السلطة، خاصة وأن النساء تحتلن هنا مواقع الهيمنة في الحقل/ التنظيم؛ مما سيدفعهن إلى تبني استراتيجيات متنوعة للحفاظ على موقعهن.

1.2.2. السلطة ومواردها في الحقل الاجتماعي

ترتبط السلطة بالقواعد والنسق العام. فممارسة السلطة (سياسية كانت أم لا) تتم داخل وضعيات اجتماعية تكون ما يسمى ببنية اللعبة. وتتحكم القواعد العامة في تحركات الأفراد داخل الحقل المعني. إن السلطة ترتبط بثلاثة أبعاد أساسية: المراقبة الاجتماعية والحقل والهيمنة. تتمثل المراقبة الاجتماعية في القواعد المنظمة التي تمارس إكراها على اختيارات الأفراد وسلوكاتهم التي تحيل بدورها على مستويين: مستوى متعلق بالقواعد الخارجية في بعدها القانوني التنظيمي، مثل القوانين العامة للتنظيمات والقواعد السوسيو-ثقافية التي تتجسد في الأعراف والقيم والمعتقدات، إلخ. أما المستوى الثاني، فيتعلق بالقواعد الاجتماعية التي استدمجها الفرد بواسطة التنشئة الاجتماعية المرتبطة بمدى استعابه للإكراهات، ومن ثم خضوعه لها أو قدرته على المناورة والتمرّد. إن مختلف تلك القواعد الموضوعية والذاتية تمارس رقابة على سلوكات الفاعلين وتحدد مواقعهم ضمن علاقات السلطة (Bourdieu, 1996 ; Braud, 2008).

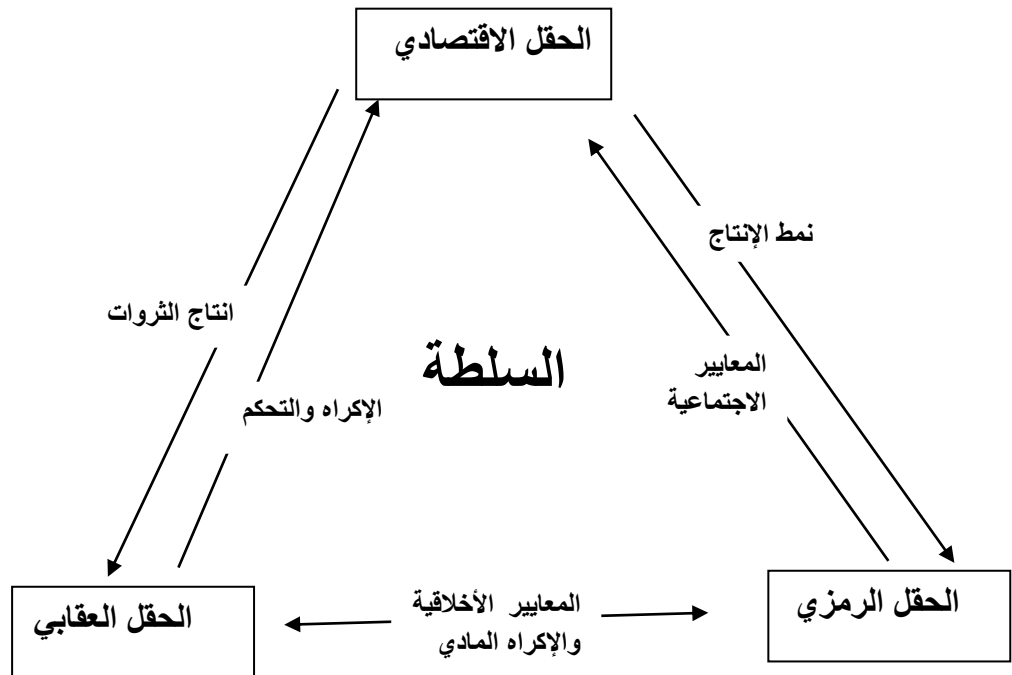
أما البعد الثاني للسلطة فيرتبط بالحقل، أي بالإطار الكلي الذي ينظم علاقات السلطة والهيمنة. إن الحقل، كما رأينا، نسق تراتبي بفعل اختلاف الكفاءات ونجاعة الاستراتيجيات المتبناة التي تخول لبعض الفاعلين الحصول على مواقع مهيمنة، وكذا التكوين والتجربة اللذين يخولان لأصحابهما مراكز ذات نفوذ أكبر. هذه المواقع، حسب بورديو، تتحكم فيها رهانات المصالح المرتبطة بالحقل، ما دام لكل حقل رهاناته وأهدافه ومنطقه الخاص. كما يلتقي بورديو مع كروزي في ضرورة معرفة الفاعلين أو الأفراد المنتمين إلى الحقل أو النسق لقواعد اللعب من أجل القدرة على التفاوض وممارسة سلطة فعالة (Bourdieu, 1981, 1996 ; Braud, 2008).

وإذا كان بورديو يلح على المراقبة الاجتماعية التي تثقل كاهل الأفراد وتوجه اختياراتهم، فإن كروزي قد اهتم بهوامش الحرية لدى هؤلاء، بحيث أن الوضعية التنظيمية لا تمارس إكراه كلياً على الفاعلين في ظل وجود مناطق عدم اليقين التي سبق وتحدثنا عنها. هكذا تظهر، بالموازاة مع البنية الهرمية للسلطة في التنظيم، استراتيجيات دفاعية أو هجومية لدى الفاعلين، إذ يحاول كل طرف في دواليب الهيمنة الاستفادة من "اللعبة" وتوسيع هوامش المناورة إما بتعبئة الأقران أو بمراقبتهم. وعليه فإن سلوكات الفاعلين تتوزع بين مواقف هجومية احتجاجية أو مواقف سلبية كالجمود أو التغييب. وهي نفس السلوكات التي نجدها في الحقل السياسي عندما ينتهز مسؤول حزبي الفرص المتاحة لتنصيب أصدقائه في مواقع المسؤولية ليسهل انتخابهم أثناء الحملة الانتخابية مما سيمنحه سلطة أكثر، أو على عكس ذلك، سيعمل على الحد من القرارات التي تثير العداوة والمقاومة إذا لم تكن الفرص مواتية. كل هذه الاستراتيجيات تشكل جميعها النسيج الملموس لممارسة السلطة في مختلف التنظيمات (Crozier & Friedberg, 1977 ; Braud, 2008).

ترجع علاقة التفاوت داخل الحقل إلى اختلاف الموارد من رأس المال الاقتصادي ورأس المال الثقافي التي يتوفر عليها الفاعلون. وهي التي تحدد الطبقة المهيمنة والطبقة المهيمن عليها (أو ما يطلق عليها بورديو الطبقة الشعبية التي لا تتوفر على رأس مال ثقافي ولا اقتصادي) وكذلك الطبقة "البرجوازية الصغيرة" التي تتوفر على رأس مال محدود. ويضيف الآن تورين مفهوم التاريخانية ومفهوم الحركة الاجتماعية في التحديد الطبقي؛ والمقصود بذلك أن الطبقة المهيمنة التي تراكم رأس مالها الاقتصادي وتعيد إنتاج المعارف والنماذج الثقافية تصطدم بمقاومات يسميها

تورين بالحركات الاجتماعية الناتجة إما عن الطبقات الاجتماعية في طور النمو أو بالمبادرات الإبداعية كالحركة الطلابية والحركة النسائية (Bourdieu, 1996 ; Braud, 2008).

كما يرتبط الحقل الاجتماعي بعنصر أساسي وهو المورد الذي يحيل على ذخيرة أو مخزون الفعل. ويشير إلى مجموع الموارد الممكن تفعيلها في الفعل من قبل الفاعلين. إذ أن ممارسة السلطة تقتضي حدا معيناً من القدرة على تفعيل تلك الموارد وتعبئتها. فالسلطة لم تعد تقوم فقط على التصور الكلاسيكي الذي يبنّي على العقوبة والتهديد، بل إنها تقوم كذلك على علاقات اجتماعية انفعالية يطبعها الاحترام والشرعية والتعاطف والهوية الاجتماعية (Braud, 2008).



خطاطة 2. موارد السلطة

توضح الخطاطة الموارد الثلاثة للسلطة: مورد الحقل الاقتصادي، ومورد الحقل الرمزي، ومورد الحقل العقابي الذي يحيل إلى السلطة التقليدية. لقد وضعنا الحقل الاقتصادي في الأعلى لأنه الحقل الشامل والمشارك بين موارد السلطة. فالهدف المشترك بين كل ممارسات وعلاقات الفاعلين التقنية والقانونية والاجتماعية هو إنتاج أو تسويق الثروات، أي أن السلطة هنا محددة بنمط الإنتاج وبالإمكانات والموارد الاقتصادية، كالملكية لوسائل الإنتاج، الكفاءة التوزيعية، الكفاءة التقنية، والكفاءة التواصلية، وأخيرا الكفاءة المشبعة المستمدة من المعايير الأخلاقية أو الاجتماعية التي تمنح للشخص مصداقية سلطوية. كما أنه مورد يرتبط بالتحكم في القهر والإكراه، أي أنه كلما كانت آليات تنظيم والتحكم في العنف المادي قوية كلما كانت هناك سلطة أقوى (Braud, 2008). أما فيما يتعلق بالبعد الثالث للسلطة، فيتمثل في مفهوم الهيمنة، وبحيل هذا المفهوم إلى أعمال فيبر وأعمال بورديو، وعلى وجه الدقة إلى الاستغلال. يحدد فيبر مفهوم الهيمنة من خلال الجمع بين المراقبة والقهرية بهدف تعريف النظام الاجتماعي المنظم الذي يسمح بممارسة فعالية للسلطة (احجيج، 2018).

وهكذا فإن نظرية الممارسة ستسمح لنا بتقادي البعد الفردي في التحليل الاستراتيجي. حيث يربط بورديو الاستراتيجيا بالمبدأ الذي ولدها، والذي هو بدوره نتيجة للوضعيات الاجتماعية. فبفضل مفهوم الهابتوس سنتمكن من الإحاطة بكل ممارسات الفاعلات في السلطة واستراتيجياتهن، التي تتخذ شكل سلوكيات موجهة موضوعيا نحو غاية ما دون أن تكون بالضرورة نتاجا لها وذلك من خلال الاستراتيجية اللاواعية في سلوكيات الفاعلات. فإذا كان الهابتوس قابلا للنقل من فضاء اجتماعي إلى آخر، فإن الاستراتيجيات تتداخل فيما بينها في مجالات اجتماعية مختلفة، مما يعني

مساهمة مختلف الموارد الاجتماعية في بناء استراتيجيات السلطة الخاصة بالفاعلات في التنظيمات المدنية.

خلاصة

إذا كان كروزيي يهتم بهوامش الحرية المتوفرة داخل الأوضاع التي يوجد فيها الأفراد، فإن بورديو على عكس ذلك يلح على أن النظام الاجتماعي يثقل كاهل الأفراد، إذ يشكل شروطا حاسمة في توجيه اختياراتهم، كما يسمح مفهوم الهابتوس بتحليل مختلف أبعاد استراتيجيات السلطة، موضوع بحثنا، وفق الرساميل السوسيو-ثقافية التي تحملها القيادات من حقول أخرى إلى التنظيم المدني، سواء بشكل واع أم بدون وعي.

ولهذا، فنحن نقترح نظرية تجمع بين التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة تأخذ بعين الاعتبار الجندر، أي نظرية توفق بين مبادئ التحليل الاستراتيجي التي تسمح لنا بمراعاة البعد الفردي في ممارسات القيادات للسلطة وما يرتبط بهذا البعد من عقلانية ومقاصد واعية من جهة؛ ومن جهة أخرى مبادئ نظرية الممارسة التي تمكننا من تسليط الضوء على العلاقة الجدلية بين الإكراهات الاجتماعية والتنظيمية وهابتوس المرأة القيادية الذي يولد ممارسات السلطة لدى تلك الفئة من النساء. وقد حاولنا أن نؤطر هذه المقاربة النظرية بمبادئ النوع الاجتماعي الذي لا نعتبره متغيرة عادية من أجل وصف الأوضاع السوسيو-ديموغرافية أو للإشارة إلى فئات اجتماعية (الرجال والنساء)، وإنما هو آلية لكشف منطق شامل يبرز كيف ينتظم ويشغل المجتمع. كما أن النوع لا يرتبط بالحياة الحميمة للجسد وبالعلاقات الزوجية، وإنما هو شبكة منظمة للعلاقات الاجتماعية في مختلف الحقول ومختلف التشكيلات الاجتماعية؛ ف"النوع" حاضر في حياتنا

اليومية وفي ممارساتنا الجسدية والفكرية، حيث أصبح مرجعا أساسيا في المنظومة الثقافية ومحددا أساسيا في الهوية الاجتماعية التي نلزمنا بالتموقع وفق إحدى الطبقتين الجنسيتين: ذكر/ أنثى.

يظهر "النوع" حتى في الأشياء الأكثر حميمية وخصوصية مثلا: في تحديد طريقة المشي، الكلام وكذلك الذوق (اختيار الألوان، اللباس، الأكل..). كما أنه يمثل مرجعية في اختيار الشركاء في العلاقات الحميمة، وفي طريقة التعبير عن الانفعالات والأحاسيس المرتبطة بالخوف والحزن والغضب.. وباختصار، إن النوع الاجتماعي مبني في الترسيمات الذهنية حسب تعبير بورديو، بحيث أصبحت تصوراتنا وتمثلاتنا وممارستنا ذات الصلة بالتمييزات الجنسية تقدم نفسها وكأنها بديهية، بل وطبيعية.

هكذا إن منح التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة بعدا جنديا سيساعدنا في تحليل ممارسات القيادات وإعادة النظر في المركزية الذكورية للمفاهيم الأساسية في سوسيولوجيا النوع وسوسيولوجيا التنظيمات، وذلك من خلال ربط فعل القيادة وعلاقات السلطة بإكراهات التنظيم وهامش الحرية الذي تتمتع به الفاعلات في اختيار أو تبني استراتيجيات محددة دون أخرى، وكيف تؤثر الهوية الجندرية في اختيار تلك الاستراتيجيات. فالمقاربة الجندرية تسمح بتحليل الفعل الاجتماعي من زاوية جديدة، وبالتالي تقديم للممارسات الاجتماعية ومساءلتها؛ فهو شبكة لقراءة ممارسات السلطة لدى النساء وتفسير مختلف استراتيجيات المرتبطة بهذا الفعل وفق تصميم منهجي يجمع بين مفاهيم التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة.

الفصل الرابع

إشكالية الأطروحة وفرضياتها

1. إشكالية البحث

تعتقد النساء أنهن بوصولهن إلى مناصب القيادة قد حققن المساواة المهنية⁴ بشكل رسمي. إلا أن ندرة النساء في مواقع السلطة التنظيمية تطرح عددا من التساؤلات حول المحددات والمعايير التنظيمية المتحركة في الترقية وفي الحركية المهنية والصعود إلى قمة الهرم. وقد أكدت العديد من الأبحاث على خصوصية وضعية النساء في مناصب السلطة وعلى الصعوبات الاجتماعية والتنظيمية التي تعترض وصولهن إلى مواقع القيادة (Morrison & Glinow, 1990 ; Laufer, 2005).

والحال أن ظاهرة قلة النساء في مراكز القرار وضعف نسبة مشاركتهن في الحقل السياسي ظاهرة عالمية تشهدها جميع المجتمعات، وإن كانت نسبتها تختلف من بلد لآخر (Gaborit, 2010 ; Bereni et al., 2009). وكما وضحنا ذلك من قبل، يتسم المغرب بحضور ضعيف جدا للنساء في المراكز القيادية السياسية، بينما يشكل تزايد حضورهن في التنظيمات المدنية بوصفهن قيادات تضطلعن بمهام التدبير والتسيير معطى واقعا يثير العديد من التساؤلات المهمة التي تتعلق بدوافع هذا الحضور المتنامي. وهي معاناة تدفع إلى التساؤل عن هذه المفارقات ومحاولة فهم تلك العوامل التي تدفع النساء إلى الانخراط في المجتمع المدني والاضطلاع بمهام المسؤولية فيها، خصوصا وأن ترقى المرأة إلى مراكز المسؤولية يعتبر تحديا كبيرا في ظل مجتمع

⁴ تشير المساواة المهنية إلى المعايير والإجراءات القانونية الساعية إلى تحقيق أكبر قدر من المساواة بين الجنسين في المجال المهني. ومن بين مظهرات المساواة المهنية: المساواة في الانتقاء، الترقية، الأجر، المعاملة... وتعتبر الكوتا والتمييز الإيجابي من أهم الإجراءات لتعزيز وصول النساء إلى المناصب العليا وتجاوز العقبات التي تواجهها في المسار المهني؛ انظر (Laufer, 2004).

الهيمنة الذكورية ومجموع المحددات الاجتماعية والنماذج الثقافية المرتبطة ببروفيل القيادي والسلطة (Laufer, 2009 ; Cherret, 2009).

لم ينجح تزايد نشاط النساء المهني ونجاحهن الأكاديمي في إخفاء التفاوتات العديدة المتعلقة بالفصل بين المجالين العام الخاص، وبين التقسيم الجنسي للعمل ومعايير التأهيل والانتقاء التي تظهر بشكل خاص في طبيعة الوظائف التي تقوم بها النساء (الخدمات، المساعدة، مهن الصحة والعمل الاجتماعي والتعليم) وفي الترقية والأجور. لذلك يطرح هنا سؤال يرتبط بالمفارقات بين المساواة المعلنة والمساواة الواقعية: إذ هناك من جهة دينامية سياسية وقانونية تسعى إلى ترسيخ المساواة بين الجنسين في مختلف المجالات، بينما هناك من جهة أخرى استمرار عدم المساواة بين النوعين على أرض الواقع خاصة فيما يتعلق بالسلطة (Isnard, 2003 ; Laufer, 2009).

تمارس النساء اللواتي تبوأن مراكز المسؤولية في التنظيمات المدنية سلطتهن ضمن سياق معقد، تتداخل فيه عوامل اجتماعية وسياسية وتنظيمية مختلفة تشكلت تاريخياً وتبلورت خلاله أنماط من ممارسة السلطة والاستراتيجيات التي تقوم عليها. والحال أن جميع التنظيمات، بما فيها المدنية، تتطوي على هذا البعد التاريخي والاجتماعي لممارسة السلطة بما أن النسق الاجتماعي يوحد عناصر الفعل الاجتماعي وينظمها (Crozier & Friedberg, 1977). لذلك ارتأينا الانطلاق من النسق الاجتماعي الشامل لتحليل تموقع الفاعلات داخل نسق فعل السلطة، متخذين التنظيم المدني نسقاً لتحليل العلاقات المتبادلة بين المعايير التنظيمية والمنظومة الثقافية والقيم الاجتماعية من جهة، وبين الفاعلات وتلك المعايير التنظيمية من جهة أخرى. ويتجسد هذا النسق المرجعي في البعد "الاجتماعي" للمتغيرات والمعايير التنظيمية ذات الصلة بالهوية الجندرية

وبالأدوار الاجتماعية والنماذج المجنسة التي تحملها الفاعلات، بفعل الهابتوس، ويعكسها في تفاعلاتهن اليومية وعلاقاتهن وتمثلاتهن ونظرتهم لذواتهن وللعالم. إن عدم حياد التنظيم، الذي تشهد عليه هذه النماذج الثقافية التي تشكل عناصر بنيوية في نسق فعل السلطة التنظيمية، يبدو جليا في ظاهرة ندرة النساء في مواقع السلطة. بالفعل، إن العوائق التي تعترض تقدم النساء في السلم الهرمي ترتبط بالأدوار الجندرية وثقل المعايير الثقافية وسقف الأمومة (Schiappa & Bruguère, 2015).

كما يؤثر وصول النساء إلى السلطة سؤالا آخر يتعلق بالدور الذي لعبته التحولات التي شهدها المجتمع المغربي على المستويات الاجتماعية والسياسية والحقوقية في بروز المجتمع المدني وتقويته. وهو واقع يدفعنا إلى التساؤل عن كيفية استفادة النساء القياديات من هذه التحولات ومن الثقافة المدنية المتمثلة أساساً في مبادئ الاستحقاق والكفاءة والمساواة والإنصاف. فضلا عن ذلك، وفي ظل هذه الأنساق المعقدة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والثقافية، تساءلنا عن طبيعة الاستراتيجيات التي تتبناها النساء في تصريف سلطة التدبير واتخاذ القرار ومدى مساهمتهم في تغيير الصور النمطية المتعلقة بهوية القائد وخصائصه الذكورية.

لقد ساهمت الحركات النسائية في التقليل من احتكار الرجال للحياة السياسية وممارسة السلطة (Castells, 1999). لكن ظل مع ذلك توزيع غير متكافئ لهذه السلطة بين النساء والرجال، قائم على اختلال التوازن لصالح الذكر (Bourdieu, 2002). وتتحكم في هذا الهامش الذي انتزعته المرأة لترسيخ ذاتها كشريك في علاقة السلطة في المجال العام، وبالخصوص في الحقل المدني الذي يهتم دراستنا، عوامل متضافرة تتوزعها منطقيات متعددة لتحديد قواعد لعبة

السلطة. لذلك فإن دراستنا تحاول تحديد كيف تتحكم هذه العوامل في ممارستها للسلطة، وتحديد طبيعة الاستراتيجيات التي تتبناها في هذه الممارسة. وبذلك سنحاول معرفة إلى أي حد تمكنت النساء المنخرطات في النشاط المدني من ممارسة السلطة وفق معايير المواطنة والثقافة المدنية. كما سنسعى إلى الإحاطة بالمرجعيات التي تعتمد عليها النساء في تحديد استراتيجياتهن المتعلقة بالسلطة وبتجربة القيادة داخل الجمعيات، أي تحديد ما إذا كانت تلك الاستراتيجيات مستمدة من المحددات الاجتماعية أم من الثقافية المدنية.

هذه الإشكالية التي توجه أطروحتنا ترتبط بتساؤلات عن القواعد القانونية والقيمية التي تؤثر ممارسة القيادات للسلطة ومدى تأثير ممارسة السلطة في وعي الفاعلات وفي توجهاتهن ومواقفهن، وتأثير النوع الاجتماعي في تغيير طبيعة علاقات السلطة. فضلا عن ذلك، وارتباطاً بإشكاليتنا، سنحاول الإجابة على ما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر في وعي النساء وعلى "هويتهم الأنثوية"، أو العكس، وإلى أي حد ساهمت القيادات الجمعويات بممارستهن للسلطة في تغيير القواعد التنظيمية، وإذا ما كان تعدد وجود النساء في مواقع السلطة كفيلاً بأن يقدم نموذجاً آخر لممارسة السلطة.

وبالنظر إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع المغربي والمؤسسة على ثقافة الهيمنة الذكورية، فإن ممارسة الفاعلات الجمعويات للسلطة تتم داخل هذا النسيج السوسيو-ثقافي الذي يحتوي على العديد من الحواجز غير المرئية التي تعيق تلك الممارسة، منها على وجه الخصوص تلك المعوقات الثقافية المتمثلة في التمثلات الاجتماعية والصور النمطية المتعلقة بمكانة المرأة والرجل في مختلف حقول النشاط الاجتماعي ومهامهما، والتصورات الاجتماعية التي

تحدد خصائص ومواقع الذكور والإناث على أساس الاختلافات البيولوجية. هذه الظاهرة تطلق عليها إيريتي (Héritier, 2010) "الفروق التفاضلية بين الجنسين" (valence différentielle des sexes) ويسمى بورديو "الهيمنة الذكورية" (Bourdieu, 2002)، أي تحويل الاختلافات الاجتماعية بين المرأة والرجل إلى اختلافات طبيعية، مما يجعل الفاعلين الاجتماعيين، بمن فيهم النساء أنفسهن، يكرسون التمثيل التمييزي القائم على الهيمنة ويعيدون إنتاج الفوارق بين الجنسين. وبالإضافة إلى هذه العوامل الثقافية، تلعب عوامل "خفية" أخرى دوراً مهماً في عرقلة وصول النساء الجمعيّات إلى مراكز المسؤولية. إذ كشفت مجموعة من الدراسات (Buscatto & Morry, 2009 ; Moriceau, 2013)، عن العوامل التنظيمية الخفية التي تمنع النساء من تطوير مساراتهن المهنية والمدنية، والتي أطلقت عليها تلك الدراسات مفهوم "السقف الزجاجي" (Le plafond de verre).

وحتى تنتمي النساء إلى فئة القادة يتطلب منهن قدرة كبيرة على التكيف مع معايير المنصب. فبالإضافة إلى التحديات "المعتادة" والمتعلقة بأطر ذوي كفاءات عالية، ومشكلة التدبير والإشراف على التنظيم والحرص على تحقيق أهدافه، تواجه النساء تحديات أخرى تتعلق بهويتهن الجندرية وتبعاتها الثقافية. كما أن ندرة النساء في مواقع السلطة هو في حد ذاته سبب "لإجهادهن"، وإن غياب مسار نموذجي (Parcours type) للنساء وصعوبة عمليات صعودهن إلى مواقع القيادة يجعل تقدمهن الخطي شبه مستحيل. وحتى إذا تمكّن من بلوغ هذه المواقع، فإن الأصوات المنتقدة ترتفع مشككة في مشروعيتهم وكفاءتهن و"احتمال فشلهم". مما يؤكد أن القائد المثالي مازال ذكراً (Belghiti-Mahut, 2004 ; Laufer, 2005).

إن دراسة تجربة النساء في القيادة أعقد مما تبدو عليه. إذ يمكن القول إن نسق الفعل الاجتماعي يشمل انساقا متعددة منها ما هو ذاتي واجتماعي ورمزي توجه الفعل ومنطقياته. كما يتأثر فعل السلطة لديهن بالسياق والوضعيات الملموسة والقدرة على التفاوض والاندماج (Crozier & Friedberg, 1977). وبناء على ما سبق، فإن نموذجنا التفسيري للقيادة النسوية يركز على وضعية المرأة وسياق الفعل في التنظيمات، وعلى "ذاتية" الفاعلات بهدف معرفة خياراتهن الاستراتيجية لتجاوز السقف الزجاجي الذي يعيق حركيتهن المهنية، وكذا التعرف على قدرتهن على تغيير القواعد والمعايير المعمول بها. لهذه الأسباب اقترحنا مقارنة مزدوجة بين التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة بغية تحليل التفاعل بين مختلف المستويات: العمليات التنظيمية والنسق الثقافي من جهة، واستراتيجيات النساء الفاعلات في السلطة من جهة أخرى. وبما أن التنظيم يشكل مجالا لبناء علاقات السلطة والمعايير غير الرسمية التي غالبا ما تكون غير متساوية لولوج النساء إلى مناصب السلطة، وبما أن القواعد التنظيمية تعتبر حاجزا دون وصول النساء إلى السلطة الرسمية (Dany, 2002 ; Laufer, 2005)، فإننا انطلقنا من فكرة مفادها أن التنظيم يمثل فضاء استراتيجيا لمراقبة تقدم النساء وتطور المواقف والقواعد والممارسات التنظيمية. انطلاقا من كل هذه المعطيات، وضعنا مجموعة من الأسئلة المترابطة فيما بينها من أجل الكشف عن طبيعة ممارسة السلطة لدى القياديات الجمعويات، وتحديد استراتيجيات هذه الممارسة، وكذا فهم المحددات التي تمارس إكراها أكبر على تلك الممارسة، محاولين إجراء مقارنة بين ثقل المحددات الاجتماعية والمحددات المدنية:

السؤال العام: كيف تمارس النساء القيادات السلطة في النسيج المعقد من المحددات الاجتماعية والمعايير التنظيمية؟

- س1: ما هي المحفزات التي تدفع النساء إلى الانخراط بشكل متزايد في قيادة الجمعيات والتنظيمات المدنية؟

- س2: هل للهوية الجندرية دور في تحديد طبيعة علاقة النساء بالسلطة؟

- س3: هل ممارسة السلطة تؤثر في وعي النساء بذواتهن وفي هويتهن "الأنثوية"؟

- س4: إلى أي حد تؤثر التمثلات الاجتماعية والصور النمطية في مسار النساء المهني والجماعي؟

- س5: ما هي المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية ونجاحها في تدبيرها؟

- س6: ما هي المرجعيات التي تعتمد عليها المرأة القيادية في تحديد استراتيجياتها المتعلقة بالسلطة؟

- س7: هل هذه الاستراتيجيات محددة بالثقافة المدنية أو بالمحددات الاجتماعية؟

- س8: كيف تدبر المرأة القيادية حياتها الشخصية وحياتها المهنية؟

- س9: هل تساهم القيادات الجمعيات بممارستهن للسلطة في تغيير النموذج القائم للقيادة والمعايير المعمول بها؟

- س10: إلى أي حد تمكنت القيادات في المجتمع المدني من ممارسة السلطة وفق معايير المواطنة والثقافة المدنية؟

2. الفرضيات

وللإجابة على إشكالية دراستنا، وضعنا مجموعة من الفرضيات التفسيرية التي استخلصناها من دراستنا الاستكشافية، والتي تنصب على ممارسات القيادة النسوية الواقعية وأساليبها، وذلك بهدف الوقوف على الآليات الملموسة التي تتكيف بواسطتها الفاعلات مع قواعد اللعب، وعلى استراتيجيتهن المتعلقة بالسلطة. إن من شأن هذه الفرضيات المستمدة من المعطيات الميدانية أن تساعدنا على تحليل استراتيجيات القيادات في ممارسة السلطة، وكذلك التوافقات⁵ les arrangements التي تحدث داخل نسق الفعل الملموس للسلطة والاستدلال الامبريقي لسياق فعل القيادة النسوي.

- الفرضية 1: يكمن دافع الانخراط الجماعي للنساء في بحثهن على الاعتراف الاجتماعي والسياسي، أكثر مما هو ضرورة "تضالية".
- الفرضية 2: تصورات المرأة لذاتها، وهويتها الجنسية تؤثر في ممارستها للسلطة وفي استراتيجياتها مما يقلل من حظوظ "نجاحها" في القيادة.
- الفرضية 3: تتميز ممارسة القيادات للسلطة بتغييب القيم والصفات "الأنثوية" وجزء من هويتهن.
- الفرضية 4: إن الأدوار الجندرية والصور النمطية حول المرأة تعيق مسارها القيادي.
- الفرضية 5: تشكل المهام الأسرية وأوضاع الأمومة عائقا كبيرا في ولوج النساء لمراكز السلطة.

⁵ نقصد بالتوافقات الحلول الملموسة والمؤقتة التي تتوصل إليها الفاعلات لحل المشاكل التي تعترضهن في إنجاز مهامهن، فالتوافق هنا هو نتيجة تفاوض ويدخل ضمن لعبة السلطة.

- الفرضية 6: تتبنى النساء صفات وخيارات ذكورية أثناء ممارستهن للسلطة والقيادة.
- الفرضية 7: تتبنى النساء استراتيجيات ومنطقيات متعددة في فعل السلطة.
- الفرضية 8: لا يقلص عمل النساء الجماعي والمهني من مهامهن ووظائفهن الأسرية الخاصة بتربية الأطفال وتسيير شؤون البيت.
- الفرضية 9: إن النساء أقل إتقاناً لقواعد لعبة السلطة، كما أنهن أقل قدرة على التنافس حول السلطة، مما يجعلهن أقل كفاءة في تغيير المعايير لصالحهن.
- الفرضية 10: لا يختلف أسلوب القيادات في ممارسة السلطة عن النموذج الذكوري مما يحول دون تغيير علاقات السلطة القائمة في المجتمع.

الجزء الثاني: الدراسة الميدانية

تقديم الجزء الثاني

سنخصص هذا القسم للبحث الميداني. وقد قسمناه إلى ثلاثة فصول بنيت على الدراستين الميدانيتين المنجزتين. إن هدف الدراسة الأولى الخاصة بالمقابلات (الفصل الخامس) هو رصد العوامل والمحددات السوسيو-ثقافية والتنظيمية المتحركة في الحركية المهنية النسوية وفي عمليات الترقية والصعود إلى قمة الهرم، أي الكشف عن المعايير المشكلة للهوية المهنية. ومن جهة أخرى، نهدف في هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات والخيارات التي تعتمد عليها النساء من أجل تجاوز السقف الزجاجي والعوائق التي تعترض مسارهن المهني والقيادي. أما الفصل السادس، فيتناول دراسة بطاقات التداعي ضمن مقارنة منهجية متعددة، الهدف منها كشف المعايير والنظم الكامنة في تمثيلات القيادات والتي تؤثر في تجربتهن للسلطة وفي أسلوب ممارستهن لدور القيادة. ونسعى كذلك إلى تسليط الضوء على تأثير الصور النمطية والنماذج المجنسة في سلطتهن التنظيمية.

وسنعرض في الفصل السابع النتائج الرئيسية للدراستين ومناقشة أهم العوامل الاجتماعية والمعايير التنظيمية المتحركة في المسار المهني وفي الهوية القيادية في التنظيمات. فضلا عن ذلك، سنبرز مختلف الإكراهات التي تشكل سقفا زجاجيا أمام التقدم المهني النسوي والتي تحول دون الوصول إلى مواقع السلطة. كما أننا سنقف عند أهم الاستراتيجيات التي تتبناها النساء حفاظا على هويتهن المهنية وسلطتهن التنظيمية. وسننهي الأطروحة بخلاصة عامة تعرض المساهمات العملية وحدود البحث.

الفصل الخامس

استراتيجيات ممارسة السلطة لدى القيادات ومحدداتها

الاجتماعية والتنظيمية

تقديم

ساهمت مجموعة من العوامل السوسيو-ثقافية والاقتصادية والسياسية في وصول النساء إلى مناصب المسؤولية، بل منهن من أصبحن رئيسات لدول وتنظيمات كبرى. وساهم ذلك في تغيير القواعد والنظرة الذكورية للعالم، ومن ثمة إعادة ترتيب الأدوار والمواقع الاجتماعية، مع أن تمثيلية النساء في مناصب السلطة مازالت ضعيفة جدا: ففي فرنسا مثلا، التي تعد من الدول التي تعرف تقدما على مستوى الحقوق الإنسانية والمساواة بين الجنسين، لا تتجاوز نسبة القيادات في التنظيمات والمقاولات 3.2% (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises [ORSE], 2004). وفيما يتعلق بالمجتمع المغربي، انخفضت مشاركة النساء في الحقل الاقتصادي ب 5.7 نقطة ما بين سنة 1999 و 2012، وهي نسبة منخفضة ثلاث مرات مقارنة مع نسبة الرجال ([CPCASS], 2014).⁶ وحسب نفس المصدر، إذا كانت نسبة النساء في الوظيفة العمومية تصل إلى 40% من الموظفين، فإن نسبة النساء المسؤولات لا تتعدى 16%. هذا فضلا عن ضعف تمثيليتهن في المناصب السياسية وغيابهن شبه الكلي في القيادات النقابية، حيث لا يشكلن سوى (0.38%). وكذلك حال نسبة القيادات في التنظيمات المدنية كالجمعيات التي تتسم نسبة انخراطهن فيها بضعف كبير، حيث لا يتجاوز 12.7%، خاصة في الجمعيات ذات الطابع الاقتصادي والنقابات المهنية.

وعلى الرغم من أن الدولة المغربية سنت مجموعة من الإجراءات القانونية لتحقيق المساواة بين الجنسين والقضاء على التمييز بينهما في العديد من المجالات، خاصة منها المساواة المهنية

⁶ La Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité [CPCASS].

التي تشكل أحد أبعاد المساواة المدنية، ورغم تزايد تواجد المرأة في مختلف دواليب الشأن العام، فإن تمثيليتها في مراكز المسؤولية مازالت ضعيفة جدا، بفعل عوائق وحواجز ثقافية أكثر منها قانونية. ذلك أن ولوج النساء إلى المراكز القيادية لا يتطلب كفاءة مهنية بقدر ما يتطلب القدرة على تجاوز الاكراهات الاجتماعية المرتبطة بالتمثيلات النمطية على وجه الخصوص (Laufer, 1973; Schein, 2003 ; Kirchmeyer, 2002)، والتي تتواجد في قلب المؤسسات والمقاولات، كما تؤكد ذلك ميد (Mead, 1948) التي ترى أن تصنيف النساء "طبيعيا" في خانة غير المؤهلات يعتبر آلية من آليات حماية حدود السيادة والهوية الذكورية للحفاظ على التفوق الاجتماعي للرجال الذي حققوه بفعل هيمنتهم على المجال المهني.

وهكذا، فالتمثيلات الاجتماعية والصور النمطية تشكل أحد العوائق الرئيسية أمام ولوج النساء لمناصب المسؤولية واتخاذ القرار في مختلف التشكيلات والحقول الاجتماعية، كما أنها محدد أساسي لتراجع أو تقدم النساء في التراتب المهني. لذلك فإن التنظيم، مثله مثل أي مؤسسة اجتماعية أخرى، يخضع للنظام الأبوي والسلطة الذكورية في توزيع المهام والمسؤوليات والواجبات التي تكون تحت إشراف وسلطة الذكور، والتي بنيت بشكل محكم. والنساء كجميع باقي الفئات الاجتماعية يدخلن في "إطار الهيمنة الذكورية" كما يفسر ذلك بورديو في كتاب **الهيمنة الذكورية** (Bourdieu, 2002).

تقع إشكالية النوع الاجتماعي والسلطة في قلب النظام الاجتماعي وأبعاده الثقافية، وهذا النظام يرى بأن مهام القيادة والتسيير هي فعل خاص بالذكور. إن الثقافة والقواعد التنظيمية والسياسية إذن ليست محايدة في نظرتها للجنس، فضلا عن أن المقاولات التي تسعى إلى غايات

مادية تخضع لقوانين مبنية من قبل الذكور ولصالحهم (Laufer & Silvera, 2006). وهكذا فإن قوة النظام الذكوري لا تحتاج إلى تبرير ذاتها، لأن مركزية الذكورة تقدم نفسها على أنها محايدة، كما أنها ليست بحاجة إلى الكشف عن آليات شرعنتها بما أن النظام الاجتماعي يشغل باعتباره نسقا رمزيا هائلا يصبو إلى المصادقة على الهيمنة الذكورية التي يتأسس عليها التقسيم الجنسي للعمل، والتوزيع الصارم للنشاطات الموكلة القيام بها لكل من الجنسين في مختلف المجالات.

والحال أن ممارسة النساء للسلطة يثير أعمق إشكالية اجتماعية، وهي الهوية التي من أهم رهاناتها السلطة (Gaborit, 2009). وهكذا فإن دراسة المرأة القيادية في التنظيمات المدنية وأسلوب قيادتها وموقعها في السلطة ستأخذ بعين الاعتبار الأنساق الاجتماعية المشكلة للمنظومة الثقافية التي تعتبر مصدرا للاوعي الجمعي والفردى والمتواجدة خفية في قلب المؤسسات. كما أننا سندرس المحددات الاجتماعية والمعايير التنظيمية التي تشكل الهوية المهنية للقيادات، وكيف يؤثر الانتماء الجنسي والدور الاجتماعي على المسار المهني النسوي. وفي هذا الصدد، بينت دراسة إيغلي (Eagly, 1987) أن الأفراد يتجاوبون مع الانتظارات الاجتماعية، أي أن أدوارهم الاجتماعية تتلاءم مع طبقتهم الجنسية (ذكور/إناث). كما توصلت دراسة لوفر (Laufer, 2009) (Dubar, 2010) إلى أن النساء في المقاولات يواجهن كوابح في مسارهن المهني ترتبط أساسا بالسلم التراتبي وبالقوانين التنظيمية. لكن هذا لا يعني إلغاء دور الأبعاد الثقافية والمحددات الاجتماعية؛ فاللامساواة بين الجنسين هي نتاج تاريخ من الممارسات التمييزية القائمة على علاقات لا متوازنة (تفضيلية وتفاضلية) تم ترسيخها في هابتوسات الأفراد وفي أجسادهم.

سنقوم أولاً في هذا الفصل بتحديد أهداف وأهمية الدراسة، ثم سنتوقف على منهجية البحث. وبعد ذلك سنقوم بشرح طريقة معالجة وتحليل المعطيات وسنعرض نتائج الدراسة. وفي الأخير، سنناقش هذه النتائج على ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري. وسنتختم هذا الفصل بإبراز أهم مساهمات هذه الدراسة وحدودها.

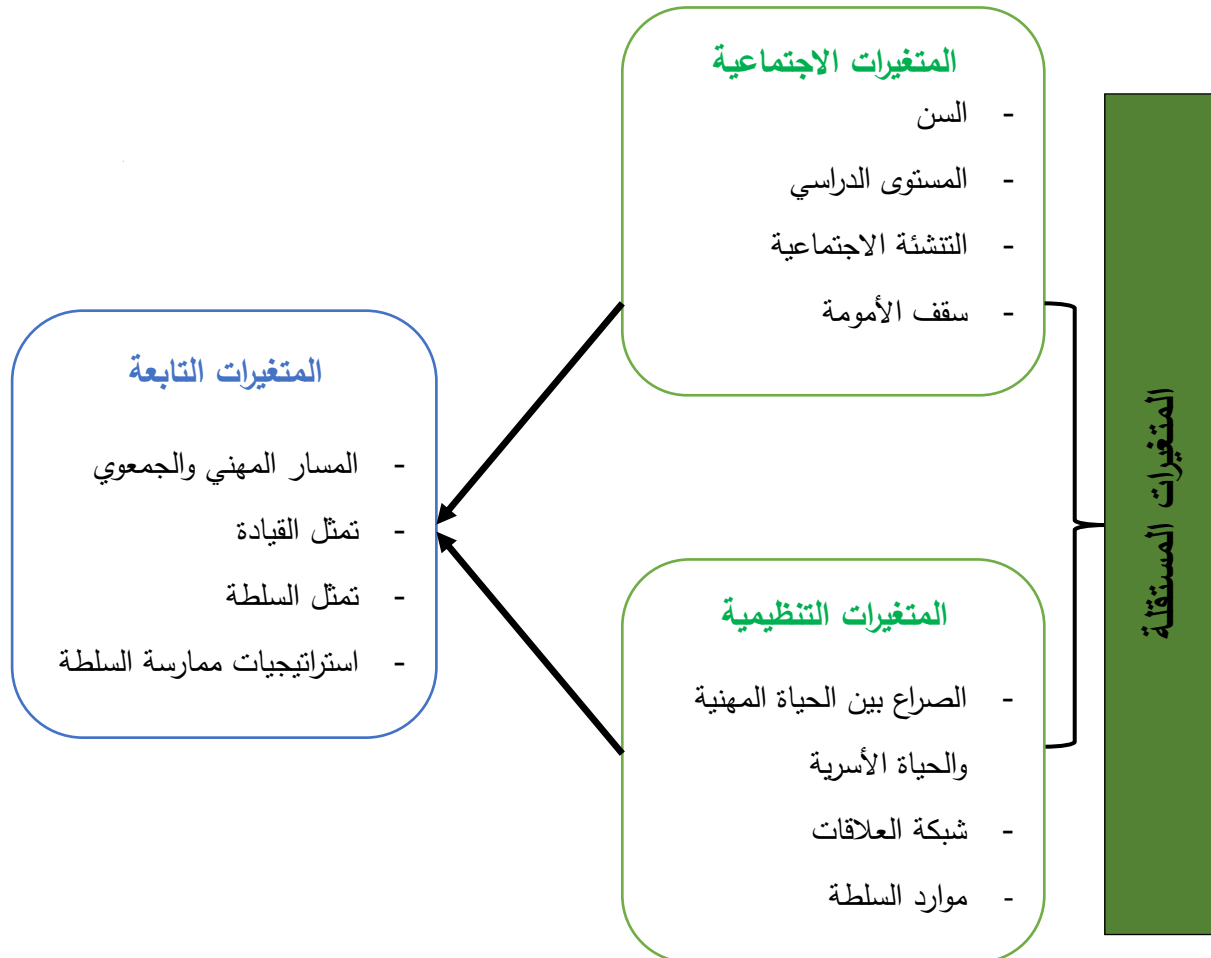
1. أهداف الدراسة وأهميتها

1.1. أهداف الدراسة والمقاربة التحليلية

يطرح وصول النساء إلى مراكز السلطة العديد من التساؤلات حول النموذج الذي تقدمه النساء أثناء ممارساتهن للسلطة، خاصة وأن المنظومة الثقافية تفرض مجموعة من القيم والمعايير الذكورية المحددة لطبيعة العلاقة مع السلطة وكيفية التمتع في مناصب اتخاذ القرار (Laufer, 2011 ; Pochic & Peyrin, 2004). إن الهدف الأول من هذه الدراسة هو تحديد استراتيجيات ممارسة السلطة لدى النساء القياديات في التنظيمات المدنية، وذلك بتتبع مساراتهن وأسلوب ممارستهن للسلطة حتى يتمكن من بناء النموذج النسوي Profil-type لتلك الممارسة. والهدف الثاني هو تحديد العوامل المتحكمة في ممارسة السلطة، أي معرفة ما إذا كانت الثقافة المدنية أم المحددات الاجتماعية هي المؤثرة في المسار المهني للمرأة وأسلوب قيادتها، وبالتالي كشف المعايير المشكلة للهوية المهنية النسوية. كما أننا نهدف إلى الكشف عن الحواجز التي تحول دون تقدم النساء في السلم التراتبي. ولهذه الغاية، اعتمدنا مجموعة من المتغيرات التنظيمية

والاجتماعية والشخصية (المرتبطة بالنساء) المفسرة لاستراتيجيات ممارسة النساء للسلطة وتقدمهن

الهرمي في مراكز المسؤولية كما هي موضحة في الخطاطة التالية:



خطاطة 3. متغيرات الدراسة

تقدم هذه الخطاطة مختلف المتغيرات التي اعتمدناها لإبراز المحددات الاجتماعية

والتنظيمية المتحركة في استراتيجيات ممارسات القيادات للسلطة، وقد قمنا باستخراج هذه

المتغيرات بواسطة البحث الاستكشافي اعتمادا على المقابلات غير الموجهة.

لقد كان الهدف من استعمال تلك المتغيرات هو حث المشاركات على تقديم تصوراتهن عن السلطة ووصف سمات القيادي وتحديد بروفيل القيادي الجيد (bon leader)، كما طلبنا منهن التعبير على المواقف التي يتخذها زملاؤهن وزميلاتهن والأصدقاء حول "أسلوب قيادتهن". والمقصود بمتغيرة سقف الأمومة، الميكانيزمات الاقتصادية والإدارية والنفسية-الاجتماعية التي تعيق الحياة المهنية للمرأة؛ فأوضاع الأمومة من الإكراهات المؤثرة في المسار المهني النسوي. أما متغيرة الصراع بين الحياة المهنية والحياة الأسرية، فنهدف من خلالها، معرفة من جهة إن كانت ساعات العمل الطويلة وجدول الأعمال الشاق وأعباء العمل تمنع النساء من القيام بوظائفهن الأسرية، ومن جهة أخرى، إن كن يأخذن من وقت العمل لرعاية الأطفال والقيام بالمهام المنزلية.

كما أن دراسة استراتيجيات ممارسة السلطة لدى الفاعلات الجمعويات يتطلب بالضرورة تحليل مختلف موارد السلطة التي تعتمد عليها النساء في دورهن القيادي داخل التنظيم، من خبرة وتكوين وشبكة المعلومات والعلاقات، وكذا التمكن من القواعد. لهذا، فالتحليل الاستراتيجي يشكل هنا مقارنة تحليلية ستمكننا من فهم علاقة النساء بالسلطة وقوة الإكراه الذي يمارسه عليهن النسق التنظيمي⁷. وسيسمح لنا هذا التحليل أيضا بدراسة التنظيم الجمعوي كحقل للفعل الاجتماعي المنظم، انطلاقا من الفكرة القائلة إن السلطة هي المحرك الأساسي لكل العلاقات الاجتماعية (Crozier & Friedberg, 1977). ومعنى ذلك أننا سنقف على هوامش الحرية التي تتمتع بها الفاعلات في ممارسة السلطة بدراسة الاستراتيجيات التي تعتمد عليها القياديات عبر أشكال المناورة

⁷ فالسلطة ليست ممارسة خاصة، حتى وإن كانت علائقية، لأن تلك السلطة لا يمكن اعتبارها ممارسة مجردة ومعزولة عن السياق الذي يستمد منه جميع الشركاء مواردهم (Crozier & Friedberg, 1977). وبما أن المفاهيم هي تمثيلات مجردة عن الظاهرة التي نريد دراستها، فقد عملنا على تحويلها إلى أبعاد ومؤشرات حتى يتسنى لنا دراستها والتحقق من الفرضيات في الميدان.

والتفاوض حول السلطة، وكذا الوقوف على الاستراتيجيات التي يعتمدها لتجاوز إكراه التنظيم، إذا ما اعتبرنا النساء فاعلات قادرات على الفعل بالمعنى الذي يقدمه بودون (Boudon, 1980). إلا أننا لا نعتبر القيادية فاعلا استراتيجيا منفصلا عن الاجتماعي المبين في المقولات الذهنية وفي الأجساد، لذلك اعتمدنا مقارنة مزدوجة بين التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة، التي تتيح إمكانية تفكيك استراتيجيات النساء في ممارستهن للسلطة بفعل قدرتها على تحليل وضعيات اجتماعية وموارد واستراتيجيات اعتمادا على سياق الفعل الذي حدده بورديو في مفهوم الحقل المؤطر لقواعد اللعب. إن استدماج الأفراد لهذا المنطق الاجتماعي في هابيتوساتهم، يجعل الممارسات تفقد بعدها العقلاني والواعي لتصبح ممارسات اجتماعية مترسخة في المقولات الذهنية وفي الأجساد، أي حسا عمليا (Bourdieu, 2000).

2.1. أهمية الدراسة

يقوم هذا البحث بدراسة بنية السلطة في وضعية فاعلين من نوع خاص، هن النساء، انطلاقا من فكرة أن السلطة ليست صراعا بين طرفين متنافسين على إعادة تشكيل بنية ما، من أجل الهيمنة على مجموعة من الموارد أو الامتيازات التي تفرضها التفاعلات الاجتماعية لهيمنة جديدة. فالأمر لا يقتصر على إعادة إنتاج، بقدر ما هو مرتبط بالأبعاد الثقافية للمجتمع خاصة وأن الهيمنة والسلطة محركان أساسيان للفعل الاجتماعي، كما أن هذا البحث سيسمح بدراسة الموارد التي تستند عليها ممارسة السلطة باعتبارها فعلا متجددا ومنتجا للقواعد ومحددا لسياسات ينتظم من خلالها الفاعلون ليكتشفوا ويخلقوا موارد وقواعد جديدة للعب.

2. منهجية البحث

1.2. المقاربة الكيفية

ستمكننا المقاربة الكيفية من دراسة تجربة القيادات وتمثلاتهن للسلطة، أي تحديد طبيعة ممارسة السلطة وبيئة هذه العلاقات والممارسات، وبالتالي تحديد معاني وخصائص فعل القيادة لدى النساء الجمعيّات. إذ تسمح المقاربة الكيفية بالوقوف على معاني العالم الاجتماعي كما يعيش وينتج ويستوعب من قبل الفاعلات في السلطة، وذلك من خلال جمع معطيات ذاتية تعكس تصورات مختلفة عن عوالمهن، خاصة وأنا أمام معطيات (تمثلات وتصورات للسلطة) معقدة ومرنة وحساسة وذات صلة بالسياق الاجتماعي والثقافي (Anadon, 2000 ; Savoie-Zajc, 2006).

والحال أن التحليل الكيفي يعتمد منطقاً خاصاً يتميز بالذهاب والإياب بين الاستقراء التحليلي والقياس الاحتمالي، فضلاً عن أنه يمكننا من إيجاد العلاقات المفاهيمية بين الفئات، أي بناء "الروابط" القائمة بينها من أجل فهم الظاهرة المدروسة. وهكذا، فإن هذا العمل التحليلي سيسمح بدراسة أوضاع السلطة والقيادة، كما تمارسها الفاعلات. إننا نمنحهن فرصة التعبير عن معارفهن، ووجهات نظرهن المتعددة، المتعلقة بممارسة السلطة وقيمهن ودلالاتها (Savoie-Zajc, 2004 ; Strauss & Corbin, 2004).

إن التحليل الاستقرائي الذي يفرضه البحث الكيفي يقتضي بناء شبكة التحليل على أساس معطيات البحث الميداني فيما يساهم الإطار النظري بتطوير وتوفير الفئات التيمية. وهكذا يعتبر البحث الكيفي بناءاً للنظرية وليس اختباراً لها؛ إنها علاقة جدلية تراكمية بين النظري وبين

المعطيات الميدانية. فالبحت الكيفي لا يخضع لمبدأ "تراتب المصادقية" القائمة على المفاضلة بين المعاني والتمثلات، فكل الدلالات التي يقدمها المبحوث تتضمن مصادقية في ذاتها (احجيج & فزة، 2019).

2.2. تقنية الدراسة

1.2.2. المقابلة

تسمح المقابلة ببناء معرفة مشتركة عبر التفاعل مع المشاركات والوقوف على القيم المؤثرة في تصورات القياديات حول السلطة والقيادة. وتكمن أهمية المقابلة في قدرتها على فتح نقاش وحوار تفاعلي بين الباحث والمبحوث وكذا التعمق في الأفكار والآراء المهمة (Campenhoudt et al., 2017).

تعتبر المقابلة بالنسبة لنا آلية فعالة في دراسة تمثلات الفاعلات للسلطة ومختلف مواردها وفي سياق إنتاجها. وقد اعتمدنا في دراستنا على دليل مقابلة يتكون من سؤال افتتاحي و15 سؤالاً، مقسمة إلى خمس محاور كبرى (انظر الملحق رقم1). وقد تعلق السؤال الافتتاحي بالدوافع النساء إلى الانخراط الجماعي بهدف تشجيع الفاعلات على الحديث عن وضعهن داخل التنظيم. وقد جاءت محاور المقابلة على الشكل التالي:

- مفهوم القيادة وتجربتها
- تمثلات السلطة وممارساتها
- محددات القيادة النسوية في التنظيمات المدنية

- الثقافة المدنية واستراتيجيات السلطة
- أشكال المقاومة والاستراتيجيات التي تتبناها القيادات سواء في الولوج إلى مناصب السلطة أو للحفاظ عليها

3.2. عينة الدراسة

1.3.2. عينة الدراسة الاستكشافية

قمنا بالدراسة الاستكشافية على عينة تتكون من 8 قيادات، وذلك بهدف رصد التيمات والأسئلة التي سيتضمنها دليل المقابلة نصف الموجهة. ونظرا لأن هناك نقصا في الدراسات السابقة على المستوى المحلي فيما يتعلق بموضوع أطروحتنا، فقد وجدنا أنفسنا في حاجة إلى الدراسة الاستكشافية من أجل تعميق إشكاليتنا والبحث عن الجوانب الجديدة فيها. وعليه فإن أهداف هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- تشخيص مرجعيات استراتيجيات ممارسة السلطة لدى القيادات الجمعيويات، ومعرفة إذا ما كانت هناك عوامل أخرى غير تلك العوامل المرتبطة بالمحددات الاجتماعية والثقافة المدنية؛

- تدقيق وبناء الفرضيات؛

- التأكد من كون أسئلة المقابلة واضحة ومفهومة؛

- تطوير واختبار دليل المقابلة الرئيسي.

2.3.2. عينة الدراسة الرئيسية

لقد أنجزنا الدراسة الرئيسية على عينة تتكون من 26 قيادية، احترما في ذلك مبدأ الإشباع، الذي يفرض علينا وقف المقابلات عند ملاحظة أنها لم تعد تقدم معلومات جديدة ومختلفة (Yin, 2014). إن استجواب المبحوثات جاء بغرض الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات. شملت العينة المدروسة مختلف القياديات في التنظيمات المدنية المركزية في جهة الرباط- سلا- القنيطرة. وقد اخترنا الجمعيات المركزية لأن هامش السلطة يكون أكبر، مما يسمح بدراسة استراتيجيات السلطة وأبعادها السوسيو-ثقافية والمدنية.

شملت العينة قياديات من جمعيات مختلفة، نسائية وحقوقية وبيئية وثقافية (أنظر الجدول 1). كما تنوعت أعمار النساء المشاركات في البحث ما بين 31 سنة و 62 سنة والتي قسمناها إلى فئتين: النساء اللاتي سنهن يقل 40 سنة، والنساء اللاتي سنهن 40 سنة فما فوق. ويرجع هذا التقسيم إلى أسباب ترتبط بتجربة النساء في العمل الجماعي، وتبعا لأهداف البحث كما سنرى ذلك لاحقا. والواقع أن متغيرة المستوى الدراسي تميزت كذلك بالتنوع؛ حيث شملت العينة مستويات متباينة بدءا من مستوى الباك إلى مستوى الدكتوراه والتي تم تقيئها إلى مستويين: مستوى أقل من الإجازة ومستوى الإجازة فما فوق، وذلك لنفس الأسباب التي خضعت لها متغيرة السن. وأخيرا، فقد شملت عينة الدراسة نساء من مختلف الوضعيات العائلية كما هو موضح في الجدول.

الجدول 1.

خصائص عينة الدراسة

المتغير	السن	المستوى الدراسي	طبيعة النشاط الجمعي	الحالة العائلية	المتغير
ات					
	40 -	أقل من	الإجازة		
الفئة	40 +	الاجازة	فما	ن	حق
		فوق		ب	ث
				مت	ع
				مط	أر
العدد	11	15	12	14	9
	42.	57.	53.8	34.6	30.
%	46.15				
	30	69	4	1	76

ملحوظة. ن: نسائي، حق: حقوقي، ب: بيئي، ث: ثقافي، م: متزوجة، ع: عازبة، مط: مطلقة، أر: أرملة

4.2. الاجراء المنهجي

أولاً، تم جمع المعطيات بشكل مباشر من المشاركات في البحث، بناء على موعد مسبق إما عن طريق البريد الالكتروني أو الاتصال عبر الهاتف. وعموماً، فقد كانت أغلب القيادات متعاونات خاصة بعد شرح الهدف من الدراسة. وقد اعتمدنا مقابلات فردية سجلت باستخدام آلة تسجيل بعد الحصول على موافقة المشاركات. استغرقت المقابلة ما بين ساعة وساعة ونصف. وجاء اختيار تسجيل المقابلات بدافع الاستفادة من كل المعلومات والمعطيات التي تقدمها

المبحوثات كما تسمح هذه الامكانية من تتبع تفاصيل المقابلة والتفاعل مع بعض المعطيات المهمة.

أغلب المقابلات تمت في مكاتب مغلقة، ومجموعة قليلة أجريت في أماكن عامة مفتوحة. وفي المتوسط فقد تمت هذه المقابلات في أربعة أشهر، نظرا لصعوبة الحصول على مواعيد محددة لكثرة انشغال المشاركات. وقد قمنا بتفريغ المقابلات من أجل تسهيل عملية تحليل مضامينها والتي شكلت 142 صفحة.

3. إجراء تحليل المعطيات ونتائج الدراسة

1.3. إجراء تحليل المعطيات

تقرض علينا مقارنة التحليل الاستراتيجي من منظور الجندر، التي وضعناها لدراسة موضوع أطروحتنا "القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة"، الوقوف على ذاتية الفاعلات وعلى استقلاليتهن في ظل إكراه النسق الاجتماعي والتنظيمي، وذلك بتحليل وتفسير وتأويل سلوكيات وخطابات القياديات وتفكيكها إلى عناصر وإعادة تركيبها في إطار نسق متماسك. إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة، إذ يتطلب معالجة منهجية صارمة لقراءة "ذاتية" الفاعلات وفق آليات موضوعية وبناء مقولات تعكس تجربة النساء مع القيادة والسلطة في التنظيمات المدنية. وهذا ما دفعنا إلى تبني التحليل التيمي حتى نحافظ على مصداقية التحليلات.

كما أن اعتبار تجربة النساء في السلطة تجربة اجتماعية يفرض بعض المبادئ المنهجية الدقيقة. بالفعل، إن فائدة التحليل السوسيولوجي لا تتحقق إلا عبر اختيارات منهجية ملائمة لبناء الحدود النظرية للموضوع. إلا أن هذه المنهجية والحدود النظرية لا تشكل قطائع إبستيمولوجية،

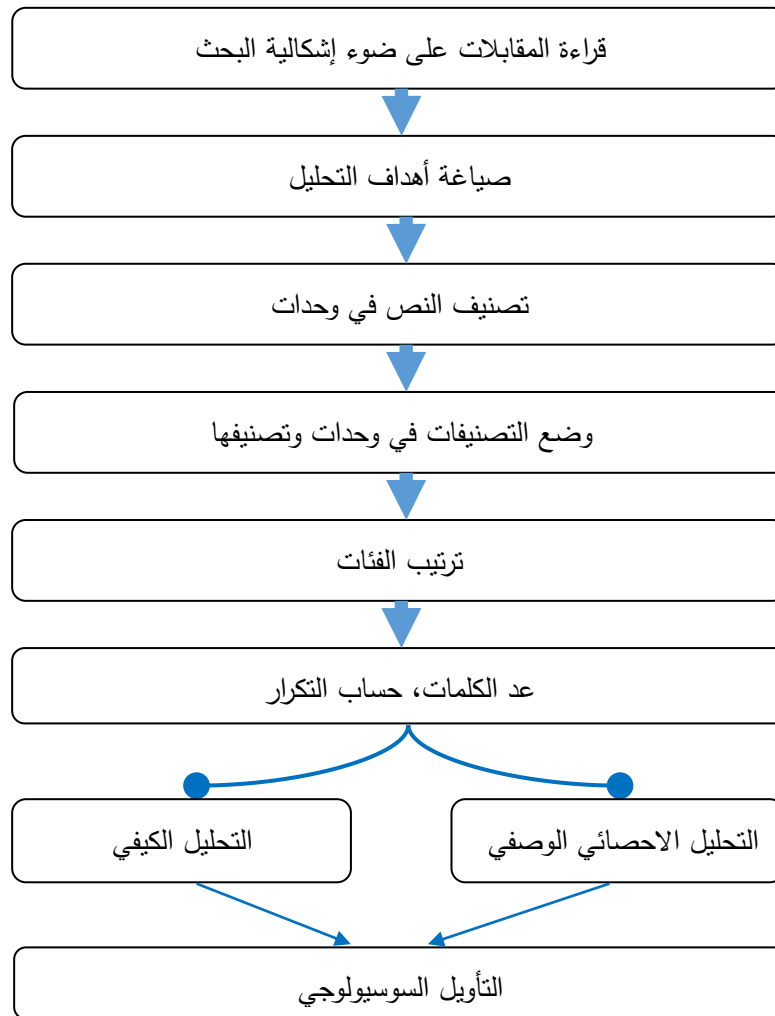
خاصة في حالة موضوع دراستنا، الذي يجمع بين تجربة النساء في السلطة وبين التمثيلات الاجتماعية. وهكذا فإن موضوعية منهجنا مبنية ومحدودة ضمن إطار البحث نفسه؛ لأن حتى المقولات الأكثر موضوعية، التي تستخرج المتغيرات المستقلة، هي نفسها مبنية من قبل إجراءات اجتماعية، ولعل هذا ما يميز البحث في العلوم الاجتماعية (Dubet, 2016).

وهكذا، بعد تفريغ المقابلات قمنا بمعالجتها باعتماد منهج "تحليل التيمات" (analyse thématique)، ويعود سبب اختيار هذه الآلية دون غيرها من آليات تحليل المضمون، إلى كونها تمكننا من جمع الوحدات الدلالية المشكلة لنسق خطاب القيادات، كما يسمح هذا النموذج التحليلي بإعادة صياغة محتوى الخطاب النسائي حول تجربتهن القيادية وتمثلهن لمفهوم السلطة وتجميعها في فئات فرعية رسمية، ثم استخراج المقولات الأساسية، بإتباع طريقة صارمة في ترتيب وتصنيف المعطيات لضمان "الموضوعية" في عملية التحليل والتفسير السوسيولوجي (انظر الخطاطة رقم 4). والمقصود هنا تنظيم صارم مبني على ثلاث مراحل رئيسية: الوصف، التحليل، التأويل. فبعد استخراج البيانات تم تصنيفها وتجميعها إلى فئات فرعية تم تكثيفها في مقولات كبرى مع حساب التكرارات ونسبها المئوية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام لا تقدم انتظامات أو إحصاءات تمثيلية وإنما تقدم درجة أهمية كل مقولة عند المشاركات.

بالإضافة إلى أن هذه التقنية قادرة على خلق نماذج (modalités) تحمل معاني وآراء جوهرية، من أجل معالجة المعطيات الخام (Savoie-Zajc, 2004). مثلما يسمح تحليل التيمات بقياس أهمية كل تيمة على حدة بالنسبة للنساء المستجوبات، وكشف العلاقة بين تلك التيمات التمثيلية. كما يمكن تحليل التيمات من خلال مساوئة المعطيات ومقارنتها وإبراز التقارب والتباعد والتمييز بين الأبعاد المركزية والأبعاد الثانوية (Savoie-Zajc, 2004). تم تأني مرحلة التأويل

(l'interprétation) والتفسير، أي المرحلة التي يصل فيها الباحث إلى المستوى التجريدي عن طريق بناء المفاهيم ومنحها دلالات نظرية ومعرفية.

والحال أن المقولات التحليلية يتم بناؤها بشكل مشترك بين الدراسات السابقة والبيانات الميدانية، لأنها يجب أن تعكس تمثيلات المبحوثات مع الحرص على صياغتها في مفاهيم معرفية. وهكذا، فإن هذا البناء المفاهيمي للآراء والقيم والصور النمطية التي تشكل التمثيلات الاجتماعية للنساء حول القيادة والسلطة، سيمكننا من كشف طبيعة العلاقة بين المحددات الاجتماعية والثقافة المدنية في تحديد استراتيجيات السلطة وتمثلها.



خطاظة 4. مراحل تحليل المضمون
مستوحاة من (Thiétart et al., 2003)

2.3. نتائج الدراسة

في هذا الجزء، سنقوم بعرض نتائج الدراسة وفق المحاور الخمسة التي بنينا عليها دليل المقابلة. أولاً، سنبدأ بالنتائج المتعلقة بدوافع انخراط النساء في قيادة التنظيم. ثانياً، سنقوم برصد آراء القياديات حول دورهن داخل الجمعية، واستكشاف تصوراتهن للقيادة. ثالثاً، سنقف بالتفصيل على المحددات الاجتماعية والثقافة المدنية المؤثرة في بروفيال القياديات وذلك بهدف استخراج عوائق القيادة النسوية في التنظيمات المدنية ومصادرها الخفية، وكذا إبراز تأثير تلك العوائق على المسار المهني للنساء. رابعاً، سنوقف على تأثير الثقافة المدنية والقوانين التنظيمية على القيادة النسوية. وخامساً وأخيراً، سنعرض أشكال المقاومة والاستراتيجيات التي تتبناها القياديات سواء لولوج مناصب السلطة أو للحفاظ عليها.

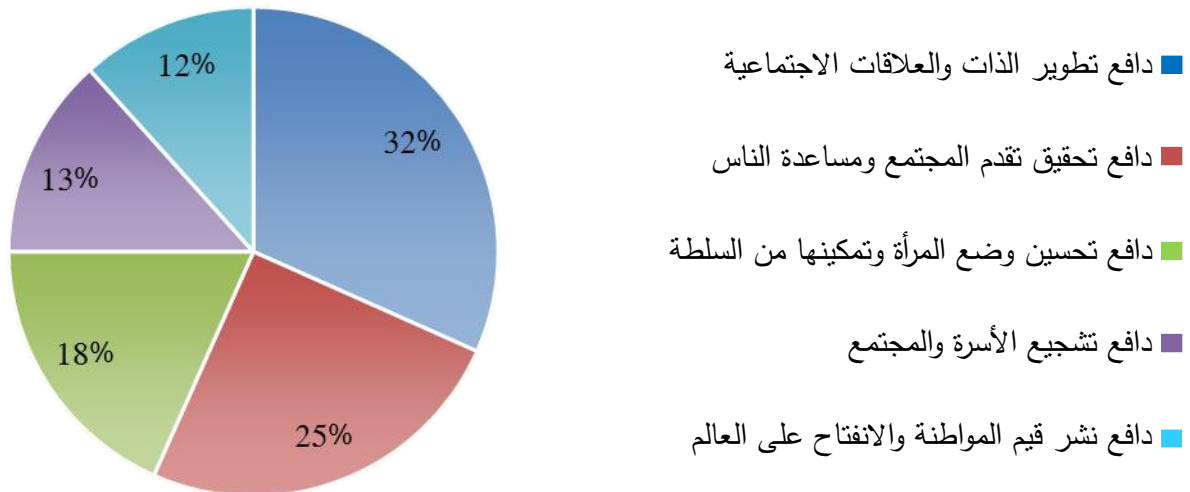
وهذه النتائج سيتم تفسيرها وفق متغيرتين رئيسيتين: متغيرة السن والمستوى الدراسي. وقد اخترنا هاتين المتغيرتين لأنهما الأكثر تأثيراً على تصورات وآراء القياديات كما بين ذلك الاختبار الأولي لتأثير المتغيرات على تجربة المشاركات وعلى مسارهن المهني.

وللإشارة فقد قسمنا النساء المشاركات في البحث إلى فئتين: الأقل من 40 سنة و 40 سنة فما فوق، نظراً لأننا لاحظنا اختلافاً واضحاً بين هاتين الفئتين بفعل عوامل موضوعية. حيث أن هناك خصائص مشتركة بين النساء اللاتي سنهن 40 سنة وأكثر: فهن أكثر وعياً بمفهوم العوائق الاجتماعية وبمفهوم السلطة بفعل تجربتهن الطويلة في المجال ومشاركتهن في النضال السياسي والجماعي. بينما تشترك النساء الأقل من 40 سنة في نفس التصور تقريباً حول دورهن القيادي. وهو نفس المنطق الذي اعتمدناه فيما يتعلق بمتغيرة المستوى الدراسي؛ حيث قمنا بتقسيم

المشاركات إلى فئتين: الفئة الأولى (أقل من مستوى الإجازة) وفئة ثانية (الإجازة وما فوق) نظرا لتقاسم كل فئة بعض الخصائص المشتركة فيما يخص إجاباتهن على الأسئلة.

1.2.3. الدوافع التي جعلت النساء ينخرطن في قيادة التنظيم

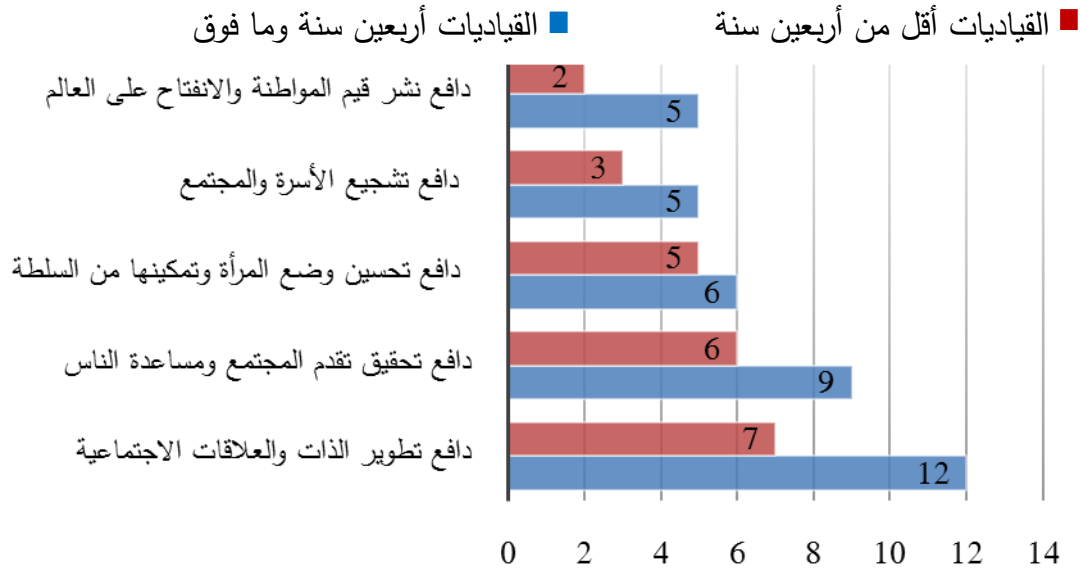
يكشف تحليل السؤال المتعلق بالدوافع التي جعلت النساء ينخرطن في قيادة التنظيم المدني، أن أهم محفز هو دافع تطوير الذات وفرض الذات وتوسيع العلاقات الاجتماعية بتكرار 19 أي (32 %) (أنظر الرسم البياني رقم 1، والملحق رقم 2)، تم يأتي دافع تحقيق تقدم المجتمع بتكرار 15 أي (بنسبة 25%)، كما كشفت المشاركات عن دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة بتكرار 11 مرة بنسبة (18%)، فيما يحظى تشجيع الأسرة والمجتمع الذي تكرر 8 مرات بنسبة (13%)، وهي تيمة تحظى بنفس الأهمية تقريبا مع حافز نشر قيم المواطنة (12%).



رسم بياني 1. دوافع المشاركات لقيادة التنظيم

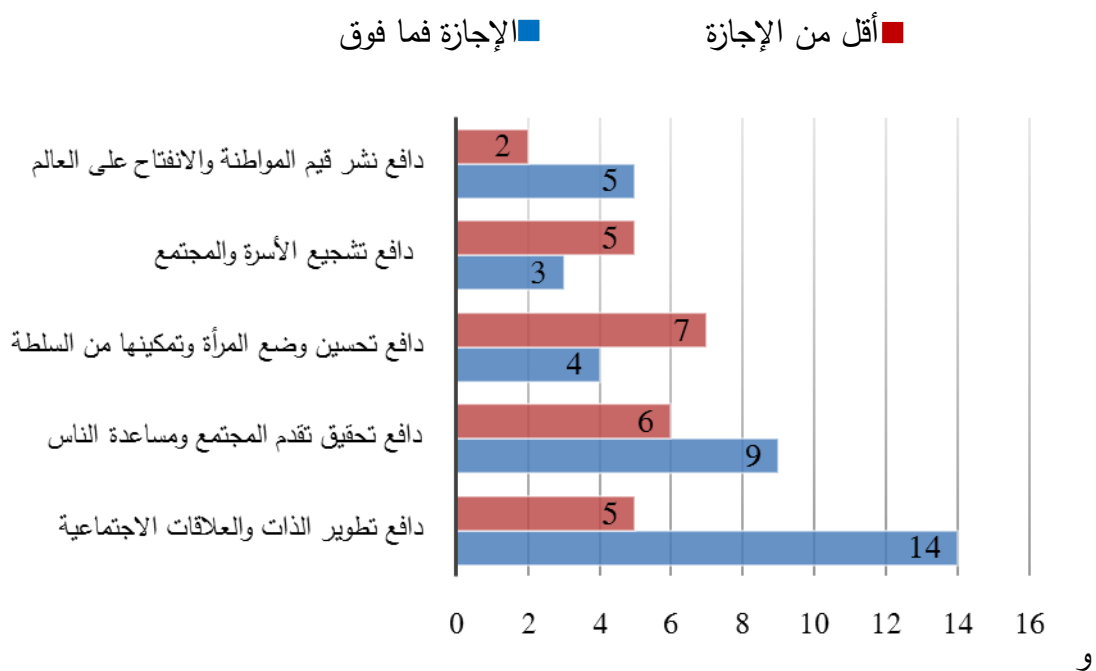
دوافع انخراط النساء في قيادة التنظيم المدني حسب متغيرتي السن ومتغيرة المستوى الدراسي

تظهر نتائج تحليل رأي القياديات حول دوافعهن لقيادة الجمعية تباينا في الآراء حسب متغيرة السن (انظر الرسم البياني رقم 2، والملحق رقم 2)، حيث تظهر مقولة دافع تطوير الذات وخلق علاقات اجتماعية أكثر أهمية بالنسبة للمشاركات في البحث (40 سنة وما فوق)، إذ تكررت 12 مرة أي بنسبة (32.43%). وقد صرحت إحدى هؤلاء الفاعلات في هذا السياق بأن "رهان العمل الجماعي هو التعلم، ونشر وتطبيق ما تعلمناه ... فهو المجال الوحيد الذي نتمتع فيه بحرية التعبير" وبالمقابل، تكررت 7 مرات أي بنسبة (30.43%) بالنسبة للفاعلات اللواتي يقل سنهن من 40 سنة. وقد أكدت كلتا الفئتين بنفس القوة تقريبا على دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها. وفيما يخص مقولة دافع نشر قيم المواطنة وتحقيق تقدم المجتمع، فإن القياديات (أقل من 40 سنة) لم تولين أهمية كبيرة لهذا الدافع.



رسم بياني 2. دوافع المشاركات لقيادة الجمعية حسب متغيرة السن

وفيما يخص متغيرة المستوى الدراسي، فمن الملاحظ أن هناك اختلافا ملحوظا بين الفئتين؛ أكدت النساء اللاتي مستواهن الدراسي (الإجازة وما فوق) بشكل واضح على مقولة دافع تطوير الذات والعلاقات الاجتماعية (انظر الرسم البياني رقم 3، والملحق رقم 2)، تلتها مقولة تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الآخرين. بينما كان دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة الدافع الأكثر أهمية بالنسبة للمشاركة ذات المستوى (أقل من الإجازة)، بالإضافة إلى دافع تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الناس. وفي هذا الصدد تقول إحدى القياديات "ما جعلني أهتم بالعمل الجماعي هو رغبتني في توعية النساء بحقوقهن وجعلهن فاعلات في اتخاذ القرارات سواء في البيت أو في الخارج..".



رسم بياني 3. دوافع النساء للانخراط في قيادة الجمعية حسب متغيرة المستوى الدراسي

وهكذا، فإن تحليل دوافع ومحفزات ولوج النساء لقيادة الجمعية يكشف عن تعدد واختلاف في تصور الالتزام الجماعي بين القياديات المشاركات. فقد لاحظنا أن انخراط النساء في العمل

الجموعي وقيادة التنظيم كان لدوافع شخصية بشكل كبير، كتطوير الذات وتوسيع شبكات العلاقات، وأن الأهداف المفترضة للعمل الجموعي، سواء أكانت أهدافا ثقافية أم حقوقية أم نسائية والتي تسعى لتحقيق المصلحة العامة، فإنها كانت ضمن الدوافع الثانوية.⁸ والظاهر أن هذا التوزيع لدوافع القيادة النسوية لمنظمات المجتمع المدني، بغض النظر عن سنهن أو مستواههن الدراسي، يرتبط ارتباطا وثيقا بتمثلاتهن لأدوارهن ولخصائص القيادة، وهذه التمثلات هي التي تشكل موضوع المحور التالي.

2.2.3. تصورات القيادات لأدوارهن ولسمات القيادة

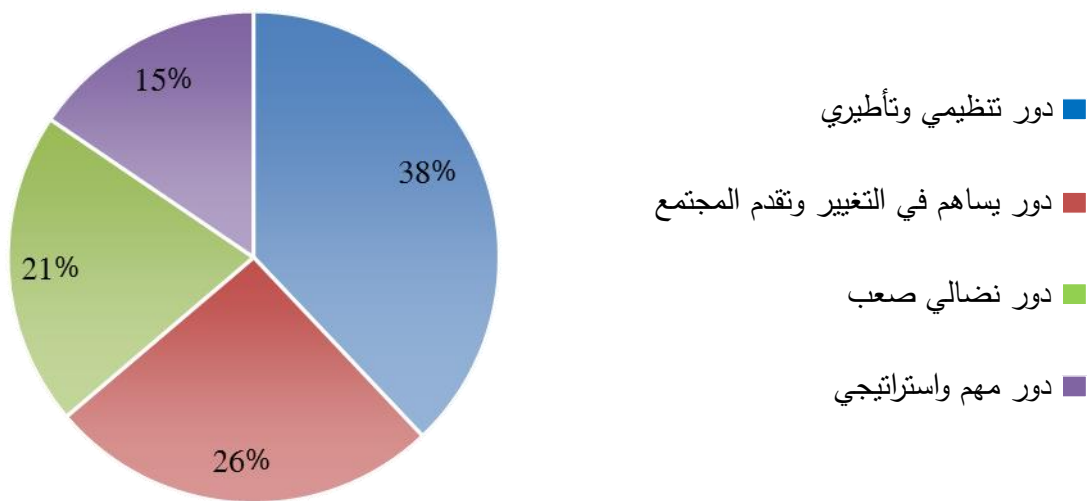
ينقسم هذا المحور إلى جزأين: الجزء الأول يهتم بعرض تمثلات المشاركات في البحث لأدوارهن التي يضطلعن بها داخل التنظيمات الجموعية؛ بينما يقدم الجزء الثاني كيف تتصور هؤلاء النساء خصائص القيادي.

1.2.2.3. كيف تتمثل النساء القيادات دورهن في الجمعية؟

كشفت نتائج تحليل السؤال المتعلق بأدوار الفاعلات في الجمعية (انظر الرسم البياني رقم 4، والملحق رقم 3)، عن تباين في الآراء والتصورات. عموما، تتصور النساء دورهن في التنظيم الجموعي على أنه دور تنظيمي وتأطيري بالأساس بتكرار 22 وبنسبة (38%)، فيما اعتبرته

⁸ تجدر الإشارة إلى أن أغلب النساء المستجوبات يجمعن بين العمل السياسي والعمل الجموعي في نفس الوقت. والبعض الآخر من القيادات تركت النضال السياسي، لدوافع غير معروفة، نحو العمل الجموعي كوجهة جديدة. وقد أكدت مجموعة من المشاركات على أهمية التجربة السياسية في الالتزام والنضال الجموعي، فالتجربة التي حققها في الحقل السياسي ساهمت في توعيتهن بالمشاكل الاجتماعية وأكسبهن "البراعة" كقيادات. وهكذا فإن العديد من القيادات المشاركات في البحث طورن تجربتهن النضالية في المجال السياسي أما الانخراط الجموعي فقد جاء في وقت لاحق.

فاعلات أخريات دورا مهما واستراتيجيا بتكرار 9 مرات (15%)؛ وهي تصورات تتوحد في دلالتها "الإيجابية": فقد أكدت بعض النساء على أن دورهن في الجمعية كقيادات "هو اعتراف من المجتمع بأهميتي وبوجودي كامرأة..."; وأكدت مجموعة مهمة من النساء (26%) على أن دورهن في التنظيم يساهم في تغيير المجتمع وتقدمه. بينما اعتبرته بعض الفاعلات دورا نضاليا صعبا يتطلب مجموعة من الشروط الاجتماعية والتنظيمية بتكرار 12 ونسبة (21%). وهذه الفئة الأخيرة من الفاعلات الجمعوبات ترين أن دورهن في الجمعية يتطلب منهن مجهودا مضاعفا: أولا، لإثبات قدراتهن وكفاءتهن كنساء في مناصب المسؤولية، والتي لم يكن من السهل بلوغها كما أكدت إحدى القيادات. ومن جهة أخرى، إنه دور يتطلب الحرص على نجاح واستمرار الجمعية وفي نفس الوقت الدفاع عن قضية مجتمعية.⁹

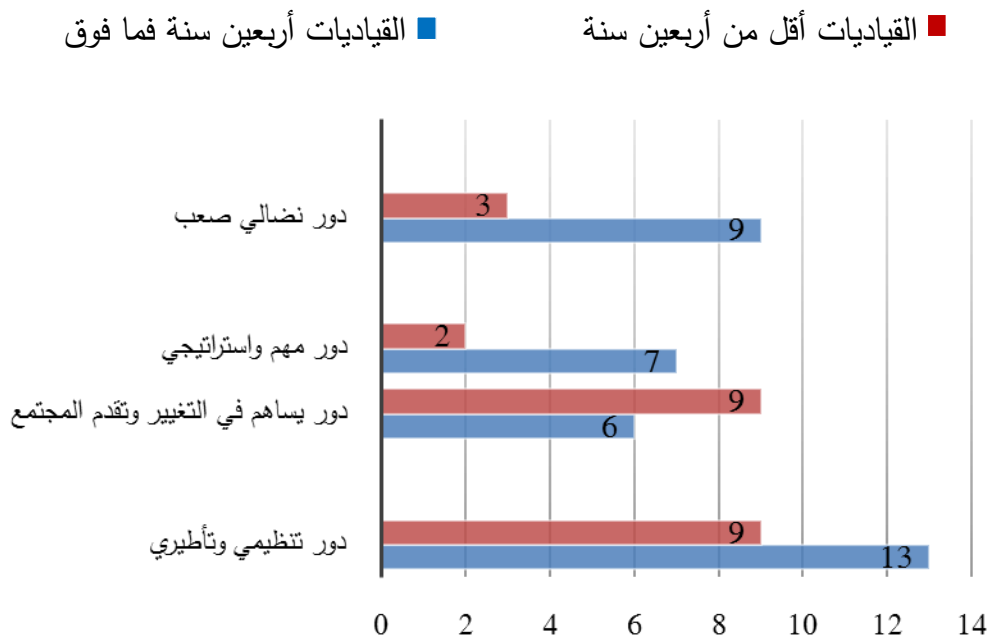


رسم بياني 4. آراء القيادات حول دورهن في الجمعيات

⁹ إن هذه التحليلات المقارنة التي نقوم بها بين المقولات الدلالية، وصفية فقط وليس المقصود بها وضع روابط إحصائية أو تعميمات.

تباين تصورات القيادات حول دورهن حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي

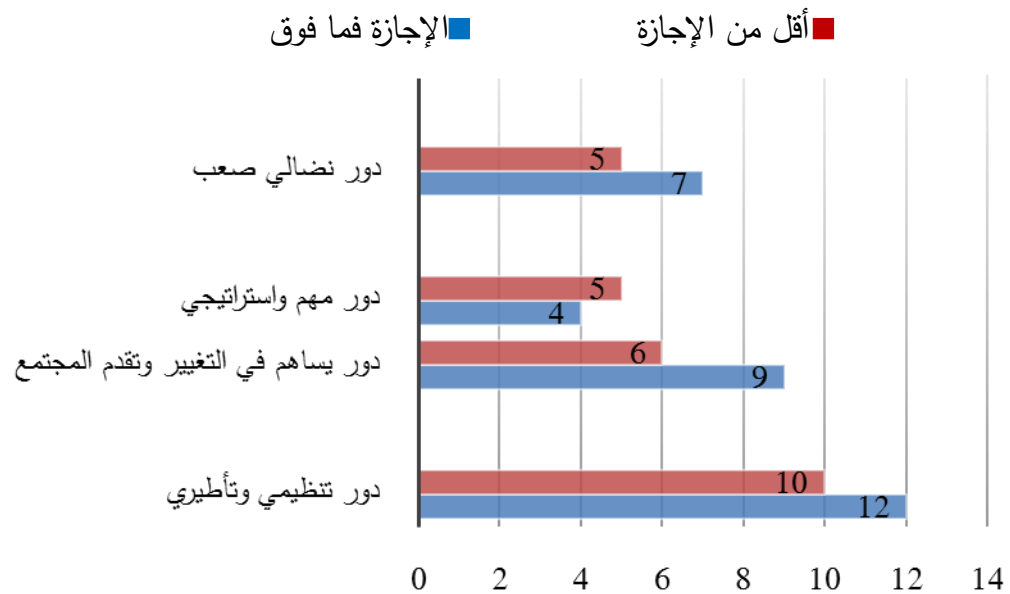
فيما يتعلق بتصوير المشاركات لدورهن في الجمعية حسب متغيرة السن، بينت نتائج البحث (انظر الرسم البياني رقم 5) أن المشاركات اللائي سنهن أربعين فما فوق يتصورن دورهن في الجمعية كدور تنظيمي وتأطيري (بتردد 13 مرة أي ما يعادل 37.14%) ودور نضالي صعب في نفس الوقت، بتكرار 9 (25.71%). بينما أكدت المشاركات اللائي سنهن أقل من الأربعين سنة على الجوانب الايجابية لدورهن في الجمعية؛ باعتباره دورا تكوينيا يسمح لهن بالتأثير في المجتمع، بينما لم يتكرر تصويره كدور صعب إلا 3 مرات أي بنسبة (13.04%).



رسم بياني 5. آراء القيادات في دورهن في الجمعيات حسب متغيرة السن

أما فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي (انظر الرسم البياني رقم 6)، فقد بين تحليل تمثّل النساء لدورهن في التنظيمات المدنية حسب هذه المتغيرة أنه ليس هناك اختلاف بين النساء اللائي مستواهّن أقل من الإجازة وبين من هن حاصلات على الإجازة وما فوق، مما يدل على أن

المستوى الدراسي لا يؤثر في تصورات النساء لدورهن كقيادات. فعلى سبيل المثال، تعتبر النساء أقل من الإجازة دورهن تنظيميا وتأطيريا لباقي الأعضاء وللأنشطة (38.46%)، وهو نفس الرأي بالنسبة للقيادات اللائي مستواهن الإجازة وما فوق بنسبة (37.5%).



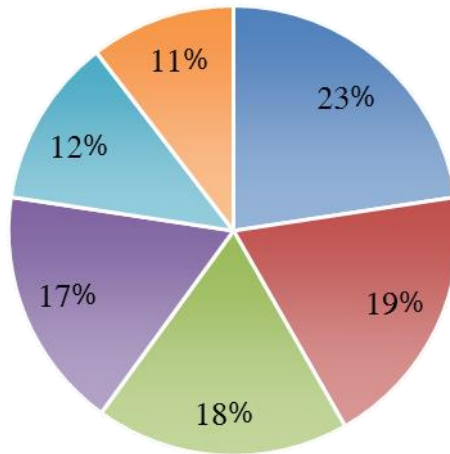
رسم بياني 6. آراء القيادات حول دورهن في الجمعيات حسب متغيرة المستوى الدراسي

عموماً، يلاحظ أن النساء المشاركات في البحث يتفقن على أن دورهن في الجمعية هو دور التنظيم والتأطير بالأساس. إنه دور مهم بالنسبة لهن مهما كان سنهن أو مستواهن الدراسي، بما أنه يمكنهن من التأثير في الأفراد وتحقيق تقدم المجتمع. وبالتالي فإن له انعكاسات إيجابية على مستوى الجمعية أو على المجتمع ككل. ولعل هذا ما يجعلهن يستمررن في العمل الجمعوي رغم أنه عمل ثانوي بالنسبة للعديد منهن، لأن لهن وظائف في مؤسسات الدولة. فهن يتشبثن بقيادة الجمعية في ظل الظروف الصعبة بما يتطلبه ذلك من التزام وتفرغ. وبالموازاة مع ذلك، يبدو هذا التشبث بقيادة التنظيم المدني ورقة لعب استراتيجية لفرض الاعتراف الاجتماعي.

هكذا، فإن الدوافع الشخصية للنساء في قيادة الجمعية لم تمنعهن من الحرص على تنظيم وتأطير عمل الجمعية وكذا السعي إلى تغيير المجتمع. وهو ما أثار فضولنا للتعمق أكثر في معرفة تصورات الفاعلات حول سمات وخصائص القيادي، خاصة وأن هذه التصورات تتبع من نسق القيم الذي يوطر ممارساتهن واستراتيجياتهن في ممارسة السلطة.

2.2.2.3. رأي القياديات حول صفات ومميزات "القيادي"

بينت نتائج تحليل صفات القيادي في تمثل النساء الجمعويات (انظر الرسم البياني 7، والملحق رقم 4) أن صفة الشخصية القوية (26، 23%) هي الصفة الأبرز. والمقصود بهذه السمة، حسب المشاركات في البحث، هو القدرة على اتخاذ القرارات وفك النزاع. كما حظيت صفة المثقف والملتزم بأهمية كبيرة لدى المبحوثات، إذ تكررت 22 مرة (19%) ، وهي تقريبا نفس الأهمية التي تحظى بها صفة القيادي المتفرغ والواعي بقضيته بتكرار 21 مرة. كما أكدت المشاركات على ضرورة أن يتمتع القائد بتجربة كبيرة في العمل الجماعي وأن يكون طموحا (17%)؛ إذ عبرت بعضهن عن استياءهن بخصوص بعض النساء اللاتي أصبحن قياديات بدافع "البرستيج" والترف الاجتماعي دون أن تكون لهن قضية ولا تجربة نضالية. وفي الأخير تأتي صفة القدرة على التواصل بنسبة (11%).



■ القياضي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرارات وحل النزاعات

■ القياضي ملتزم

■ القياضي متفرغ للعمل الجماعي وواعي بقضيته

■ القياضي طموح وله تجربة في الحياة

■ القياضي يعتمد المقاربة التشاركية ويشجع زملائه

■ القياضي من يمتلك القدرة على التواصل

رسم بياني 7. صفات القياضي لدى النساء الجمعويات

تباين آراء القياديات حول صفات "القياضي" حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي

يظهر من خلال تحليل المقابلات أن هناك تباينا واضحا بين المشاركات حول صفات

القياضي حسب متغيرة السن (انظر الرسم البياني رقم 8، والملحق رقم 4): فقد أكدت النساء (40

سنة وأكثر) بشكل بارز على أهمية صفة القياضي المثقف والملتزم، وأظهرن وعيا بضرورة التفرد

للعمل الجماعي وبالقضية المجتمعية التي يدافع عنها، نظرا لأن "القيادة خاصة في الجمعية ليست

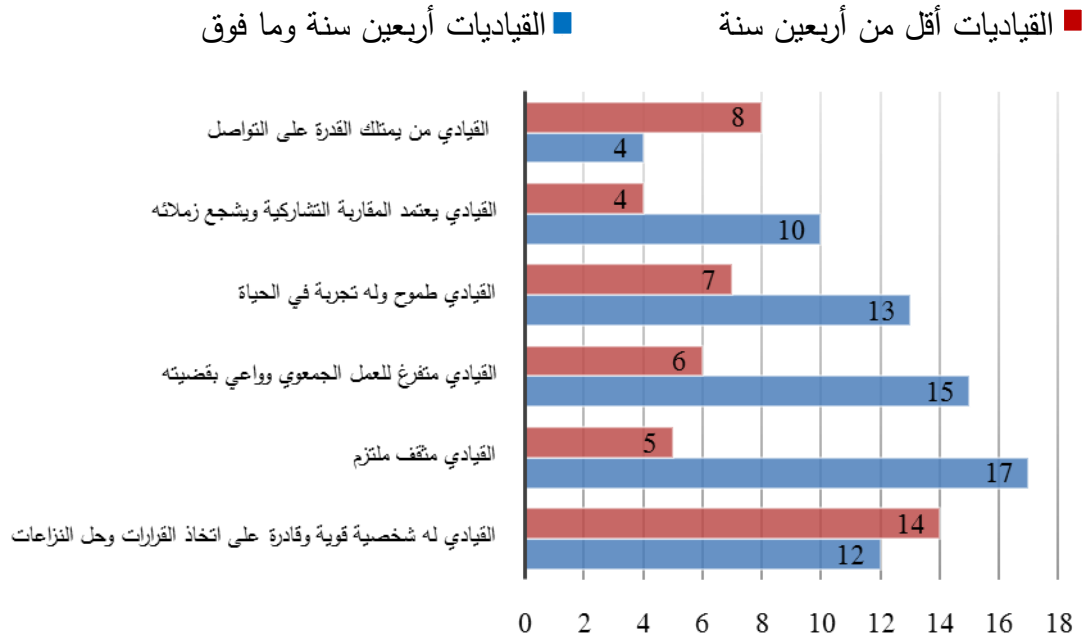
مسألة تدبير وقدرة على اتخاذ القرار وفصل النزاع.... بقدر ما هي وعي تام بالقضية التي تدافع

عنها الجمعية ومختلف الاكراهات الاجتماعية والسياسية...". وأظهر تحليل خطاب المشاركات

(أقل من 40 سنة) أنهن يمنحن الأولوية لصفة القياضي ذي الشخصية القوية، أي الذي يستطيع

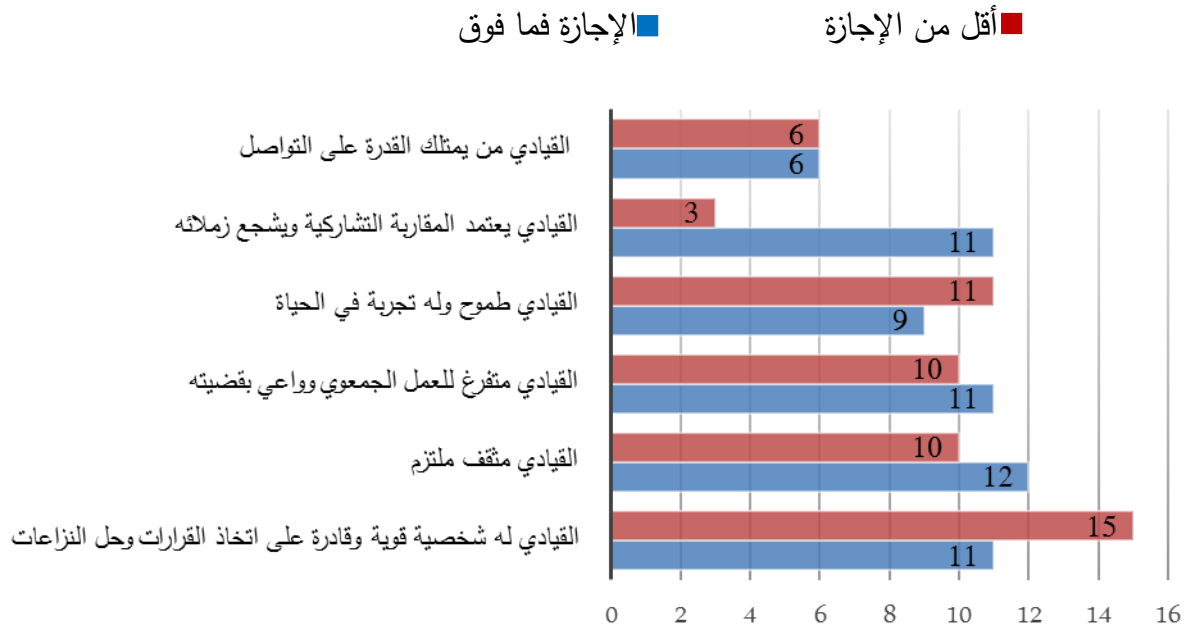
اتخاذ القرارات وفك النزاع، بينما تتسم خاصية القدرة على التواصل بحضور أقل في خطاب هؤلاء

النساء (أكثر من 40 سنة).



رسم بياني 8. صفات القيادي لدى النساء الجمعويات حسب متغيرة السن

وفيما يتعلق بتحليل رأي القيادات حول صفات القيادي حسب متغيرة المستوى الدراسي (انظر الرسم البياني رقم 9، والملحق رقم 4)، فإن النتائج لم تظهر تباينا كبيرا في الآراء بين المشاركات. إذ شكلت صفة القيادي المثقف والملتزم أكثر الصفات أهمية بالنسبة للفاعلات (مستوى الإجازة وأكثر)، وهي نفس الأهمية تقريبا التي تحظى بها صفة القيادي المتفرغ والملتزم والشخصية القوية واعتماد المقاربة التشاركية في التسيير واتخاذ القرارات. أما فيما يتعلق برأي القيادات (مستوى أقل من الإجازة) فصفة القيادي القادر على اتخاذ القرارات وفك النزاع كانت الأبرز، تأتي بعدها سمة القيادي المتفرغ والواعي بقضيته.



رسم بياني 9. صفات القيادي لدى النساء الجمعويات حسب متغيرة المستوى الدراسي

يمكن القول إن أغلب المشاركات يعتبرن أن ممارسة القيادة تتطلب مجموعة من السمات الأساسية التي يجب توفرها في الفرد حتى يقوم بهذا الدور؛ وهي سمات ترتبط بالشخصية التي تتداخل فيها العديد من المحددات المرتبطة بالتكوين والوسط العائلي والتجربة والرغبة في التغيير. ومن جهة أخرى، فقد رفضت العديد من القياديات ربط القيادة بخصائص جندرية؛ إذ لم يثرن أية مقولة أو سمة اجتماعية مثل القوة والصرامة والحزم التي لطالما ارتبطت بالمثل العليا للذكورة وشكلت أحد محددات القيادة الذكورية. وهكذا فإن مفهوم القيادة يرتبط بشكل كبير بمفهوم السلطة. والحال أن معرفة تصورات النساء لأدوارهن كقياديات وصفات القيادي يقودنا إلى التساؤل حول تمثيلات وتصورات النساء المستجوبات للسلطة.

3.2.3. تصورات القيادات للسلطة

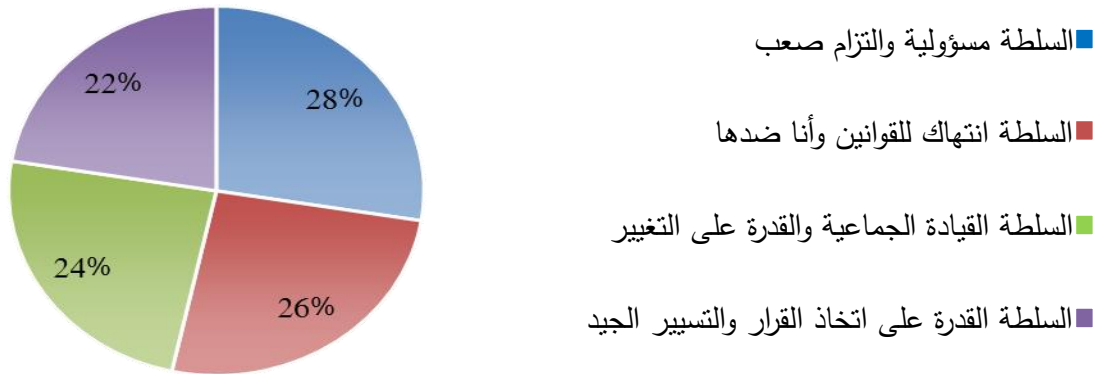
في هذا القسم، سنقف على تمثل النساء للسلطة، ثم سنكشف عما إذا كن يعتقدن أن للنساء أسلوبا خاصا في ممارسة السلطة. وفي الأخير، سنتطرق إلى ما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر في الهوية الأنثوية للقيادات الجمعويات أو العكس، وما إذا كانت هويتهم الأنثوية والأدوار المرتبطة بها تؤثر في مسارهن الجمعوي والمهني.

1.3.2.3. تمثل القيادات للسلطة

يظهر تحليل نتائج سؤال "ماذا تعني لك السلطة؟" تصورات مختلفة عن السلطة كمفهوم وممارسة تصل إلى درجة التعارض والغموض في التصور في بعض الأحيان (انظر الرسم البياني 10، والملحق رقم 5). فهناك مجموعة من المشاركات يتصورن السلطة كمسؤولية والتزام صعب، وهي التهمة الأكثر تداولاً في خطاب المشاركات بتكرار 16 مرة (28%)، وهي تقريبا نفس الأهمية التي تحظى بها تهمة أن السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضد السلطة بتكرار 15 (26%) على الرغم من أنهما تيمتان متعارضتان. فيما أن نساء أخريات اعتبرن السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير بتكرار 14 مرة (24%). وفي الأخير، نجد تيمة تمثل السلطة على أنها القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد بتكرار 13 (22%).

هكذا يبدو أنه ليس هناك تباين كبير بين التيمات. إلا أن النساء المشاركات في البحث يحملن تصورا غامضا للسلطة: فهي بالنسبة لبعضهن انتهاك للقوانين، وبالتالي يمكن أن تنقلب إلى شطط والانفراد بالقرارات، حيث عبرن عن اعتراضهن عليها تماما. بينما التصور الثاني للسلطة

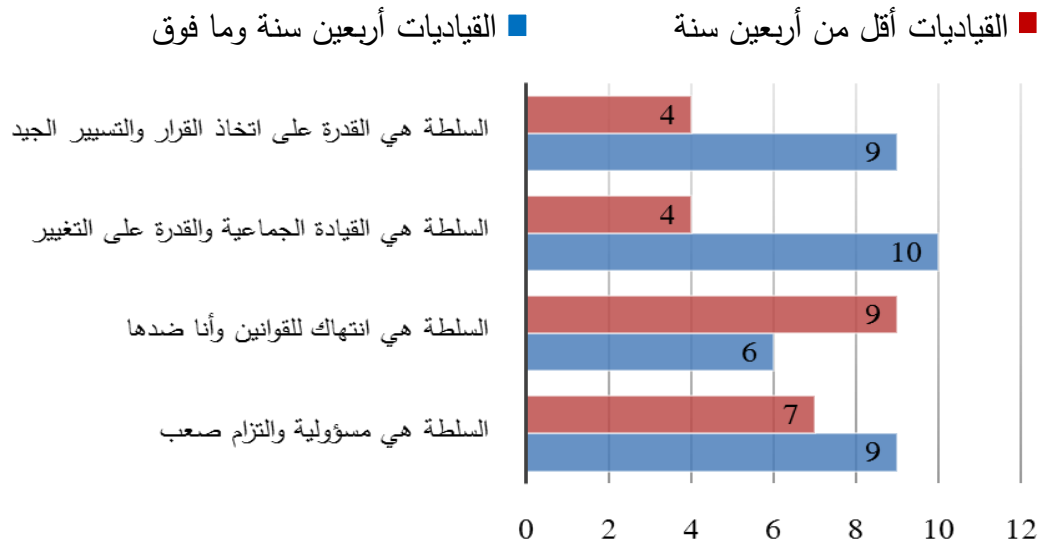
جاء أكثر وعيا بمضامينها، وتعتبر القيادات عن هذا التصور بكون السلطة مسئولية، واتخاذ القرار بشكل جماعي، والقدرة على التسيير الجيد، وتوحيد القرار والتسيير المتوازن.



رسم بياني 10. تمثل القيادات لمفهوم السلطة

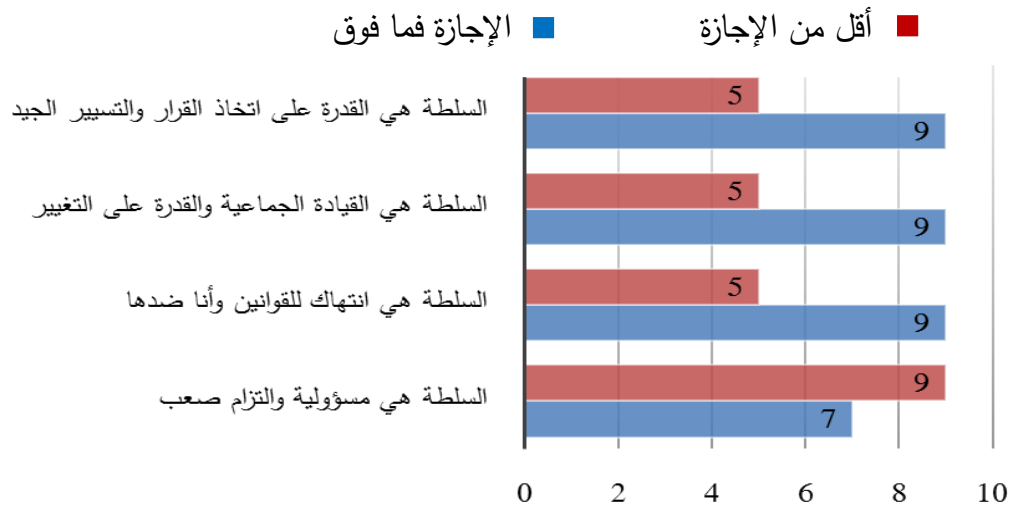
تمثل السلطة عند القيادات حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي

يلاحظ من نتائج الرسم البياني (أنظر رسم بياني 11، والملحق 5) أن النساء (40 سنة وما فوق) يتمثلن السلطة على أنها قيادة جماعية وقدرة على التغيير، بينما كانت تيمة انتهاك القوانين والاعتراض عليها أقل حضورا في خطاب هذه الفئة. أما المشاركات (أقل من 40 سنة) فقد كان رأيهن مخالفا تماما؛ إذ كانت تيمة انتهاك القوانين والاعتراض عليها وهي التيمة الأكثر ظهورا في خطابهن، كما هو واضح في الرسم البياني. بينما كان تمثل السلطة كقيادة جماعية والقدرة على التغيير أقل حضورا في خطابهن إلى جانب تيمة السلطة بما هي اتخاذ القرار والتسيير الجيد.



رسم بياني 11. تمثل القيادات لمفهوم السلطة حسب متغيرة السن

أما فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي (انظر الرسم البياني رقم 12، والملحق رقم 5)، فإن المستجوبات (أقل من الإجازة) يتصورن السلطة مسؤولية والتزاما صعبا وهي التيمة الأبرز في خطابهن، فيما جاءت باقي التيمات في نفس المرتبة. وعلى عكس الفئة الأولى، فإن إجابات النساء اللاتي مستواهن (الإجازة وما فوق) أبرزت أن السلطة كمسؤولية والتزام صعب هي التيمة أقل أهمية بالنسبة لهن، بينما جاءت باقي التيمات في نفس الترتيب.



رسم بياني 12. تمثل القيادات لمفهوم السلطة حسب متغيرة المستوى الدراسي

وعلى العموم، يبدو أن للنساء تصورات وآراء مختلفة عن السلطة تختلف باختلاف متغيرتي السن والمستوى الدراسي. ويبدو أن الآراء تصل إلى حد التناقض بفعل الغموض في تصور مفهوم السلطة بالنسبة لبعض المستجوبات؛ فحسب بعضهن تعتبر السلطة مسؤولية تقتضي التسيير الجيد واتخاذ القرار بشكل جماعي، وفي نفس الوقت تثير السلطة تحفظا ونفورا لدى العديد من القياديات باعتبارها فعل يمارس تجاوزات قانونية وحقوقية؛ وهو ما لخصته إحدى القياديات بقولها: *إن اتخاذ القرار تفعيل اختيار من بين اختيارات أخرى واستبعاد حلول أخرى ممكنة. وهو ما يخلق في كثير من الأحيان مجموعات معارضة وآراء مخالفة...*

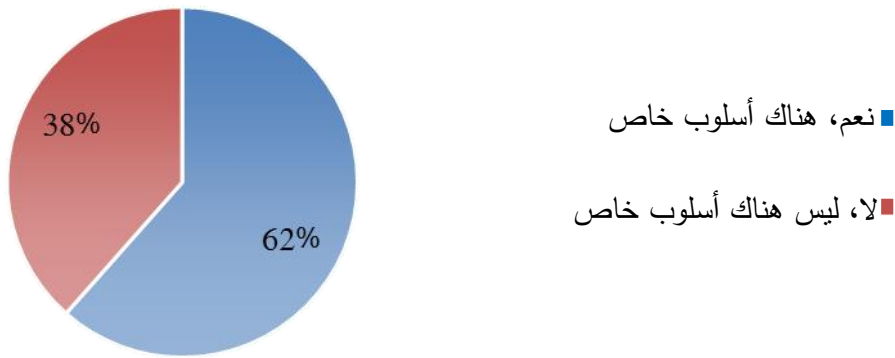
لا ينفصل تمثل القياديات الجمعويات للسلطة عن تصوراتهن لأسلوب ممارسة السلطة. وهذا ما يبرر تركيزنا على تصورهن ما إذا كان للنساء القياديات أسلوب خاص في ممارسة السلطة.

2.3.2.3. رأي القياديات فيما إذا كان للنساء أسلوب خاص في ممارسة

السلطة

انطلاقا من النتائج المحصل عليها (انظر الرسم البياني 13)، نلاحظ أن النساء المشاركات لا يتفقن حول ما إذا كان للنساء أسلوب خاص في ممارسة السلطة. حيث أكدت 16 قيادية (62%) على أن للنساء أسلوبا خاصا في ممارسة السلطة، بينما قالت 10 قياديات (38%) إنهن لا يختلفن عن الرجال في ممارسة السلطة. فالنساء اللاتي أكدن على خصوصية المرأة في ممارسة السلطة يبررن رأيهن بمجموعة من الاعتبارات، منها كون النساء يتميزن بالدقة في العمل، والقدرة على القيام بمهام متعددة في نفس الوقت، وأنهن أكثر قوة وصرامة في تطبيق القوانين. بينما ترى النساء اللاتي يرين بأن القيادة الأنثوية لا تختلف عن الرجال؛ فممارسة السلطة بالنسبة لهن لا

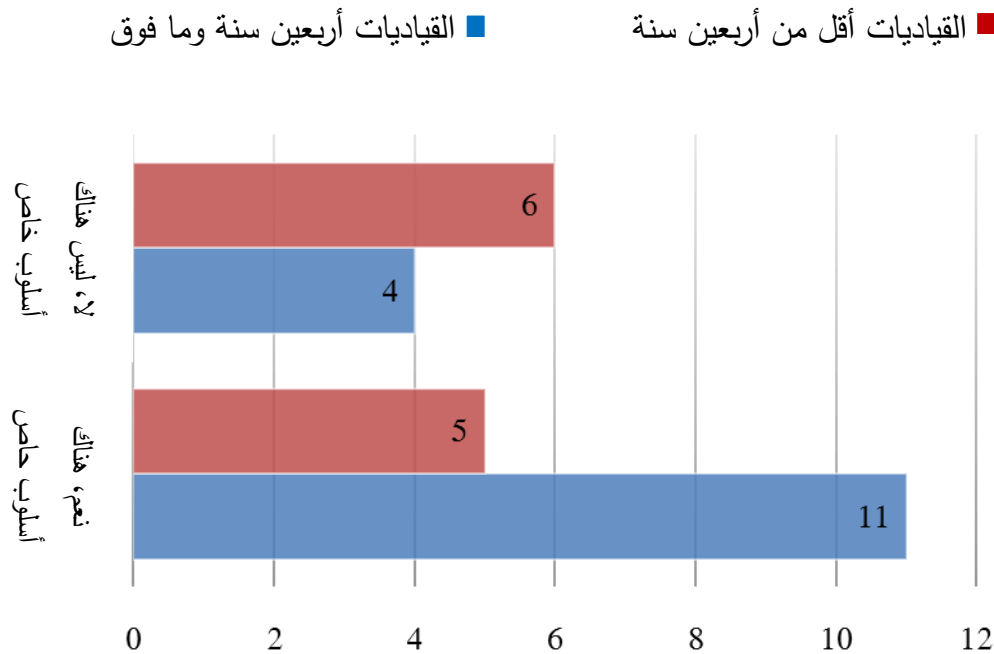
ترتبط بالانتماء الجنسي بقدر ما ترتبط بمجموعة من الضوابط والقواعد التي يفرضها الوضع والدور القيادي، والاختلاف يكون نتيجة اختلاف الشخصية والتكوين ولا علاقة له بالاختلافات الجندرية (أنظر الملحق رقم 6). ومن جهة أخرى، اعتبرت بعض المستجوبات أن تشبه النساء بالرجال في ممارسة السلطة تفرضه الانتظارات الاجتماعية ومن أجل تأكيد أهلية المرأة لمنصب السلطة؛ فالسلطة حسب القياديات "تفرض على النساء التصرف وفرض الوجود بالطرق التي يفهمها الرجال ولكن ليس دائما، وهذه المسألة أكثر حضورا في المجال السياسي بالخصوص... أنا شخصا لا أهتم بمظهري كثيرا لكن هذا ليس لأنني أصبحت مسؤولة وإنما لأنني تربيته مع إخوة ذكور..."



رسم بياني 13. آراء القياديات حول أسلوب قيادة النساء

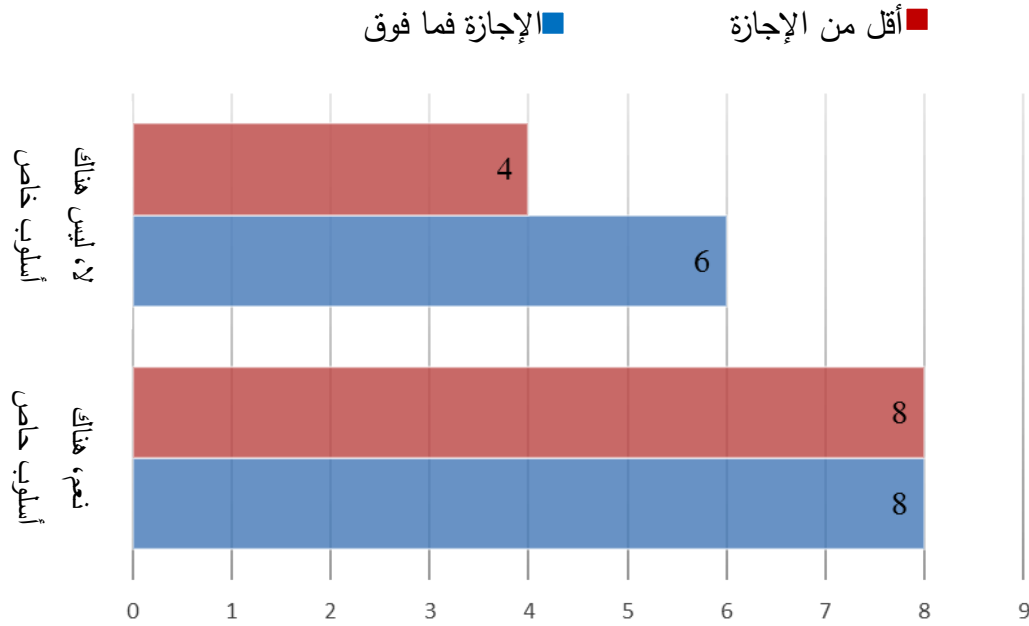
رأي القياديات في أسلوب النساء في ممارسة السلطة حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي يبدو أن هناك اختلافا كبيرا بين مواقف النساء المشاركات من خصوصية أسلوب القيادة بين النوعين حسب متغيرة السن (انظر الرسم البياني 14)؛ إذ أكدت الفاعلات (40 سنة وأكثر) بشكل واضح على أن للنساء أسلوبا خاصا بهن في ممارسة السلطة: إذ أكدت 11 قيادية على وجود الاختلاف، بينما 4 منهن فقط لا يرين أي اختلاف بين الجنسين في أسلوب القيادة كما هو

ظاهر في الرسم البياني رقم 14. أما القياديات (أقل من 40 سنة)، فإن تحليل النتائج لم يظهر اختلافاً بين اللاتي قلن بوجود اختلاف واللاتي لا يرين أن هناك اختلافاً ولنفس التبريرات التي سبق وذكرناها.



رسم بياني 14. آراء القياديات حول أسلوب قيادة النساء حسب متغيرة السن

أما فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي (انظر الرسم البياني 15)، فلم يبرز تباين كبير في الآراء حول وجود اختلاف بين الجنسين في أسلوب القيادة أو ممارسة السلطة. إلا أن الملاحظ هو تأكيد الفئتين، أي فئة المستجوبات أقل من مستوى الإجازة وفئة الإجازة وما فوق، بنفس الأهمية على اختلاف أسلوب المرأة في القيادة كما يظهر في الرسم البياني.

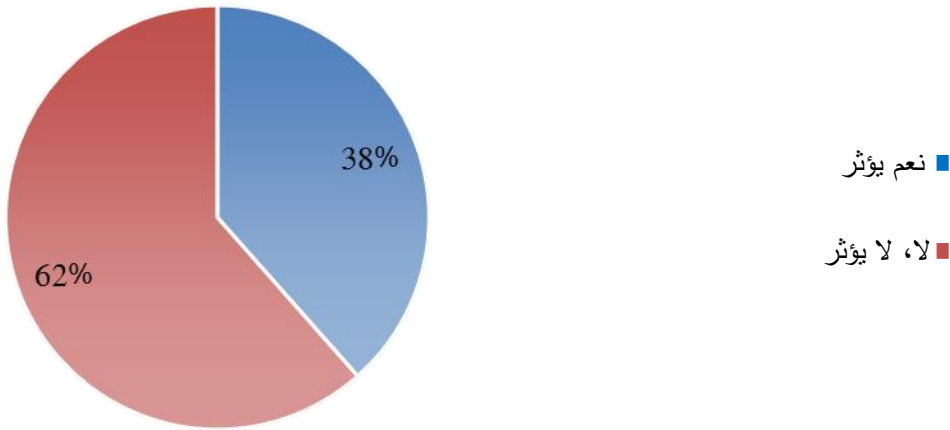


رسم بياني 15. آراء القياديات حول أسلوب قيادة النساء حسب متغيرة المستوى الدراسي

يمكن القول عموماً إن أغلب النساء المستجوبات أكدن على أن للنساء أسلوباً خاصاً بهن في ممارسة السلطة، ومعظم التبريرات والتفسيرات التي قدمنها لشرح سبب الاختلاف بين المرأة القيادية والرجل القيادي (النساء عاطفيات، لهن القدرة على القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت، أكثر دقة وإتقان، مهتمات بالتفاصيل) مستمدة من الثقافة الاجتماعية والصور النمطية التي توجد في قلب التنظيم والجمعية. هذا فضلاً عن أن النساء اللاتي يتبنين أسلوباً خاصاً ومختلفاً لا يتم دائماً بشكل واع كما أنه لا يكون عادةً أسلوباً ديمقراطياً. فكما أكدت بعض القياديات، وكما لاحظنا كذلك، تتسم ممارسة بعض القياديات للسلطة بنوع من الدكتاتورية. ومن جهة أخرى، كان جواب النساء المشاركات التي قلن بعدم وجود اختلاف بين الجنسين في القيادة عبارة عن احتجاج على هذا السؤال واعتبرنه يكرس التصورات السائدة على عدم أهلية المرأة لشغل مناصب المسؤولية واتخاذ القرار.

3.3.2.3. هل ممارسة السلطة تؤثر في هوية القيادات؟

بناء على الرسم البياني رقم 16 (أنظر أيضا الملحق رقم 7)، لا تؤثر ممارسة السلطة في الهوية الأنثوية كما أكدت ذلك مجموعة مهمة من النساء المشاركات في البحث: إذ أجابت 10 قيادات بأن ممارسة السلطة تؤثر على هويتهم الأنثوية. فقد أبرزن أنهن أصبحن أقل اهتماما بمظهرهن وجمالهن، بل أصبحن يتشبهن ببعض السمات الذكورية مثل قصة الشعر واللباس وتخشين الصوت على اعتبار أن وضع السلطة وممارستها يفرض عليهن هذا النوع من الممارسات؛ وذلك على عكس النساء اللاتي لا يرين أي تأثير للسلطة عليهن وعلى أنوثتهن، وهن اللواتي يمثلن الأغلبية (16 قيادية) كما هو موضح في الرسم البياني.

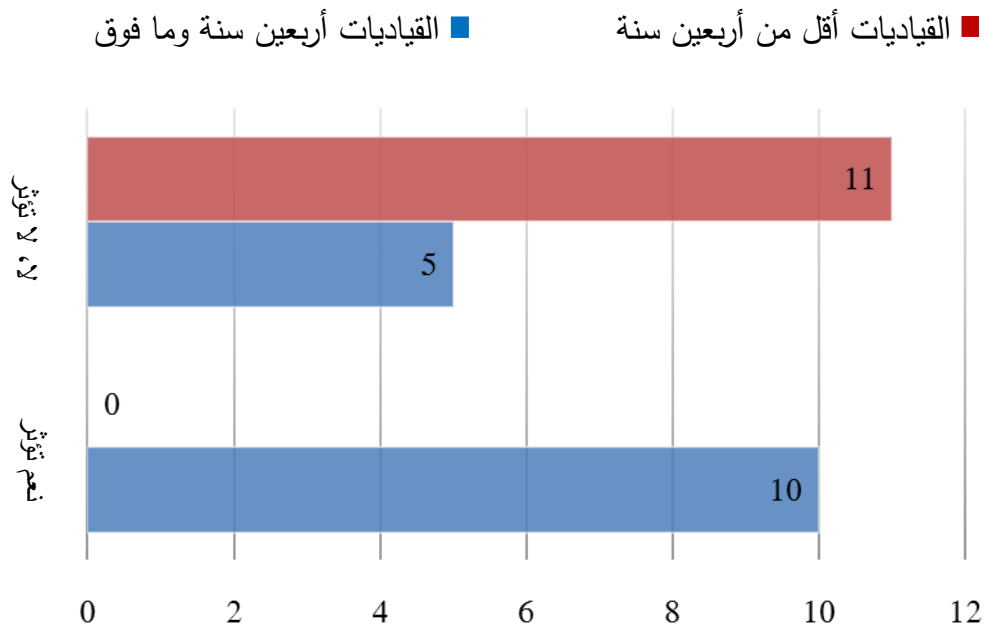


رسم بياني 16. آراء القيادات فيما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر على هويتهم

تباين رأي القيادات في تأثير ممارسة السلطة على هويتهم الأنثوية حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي

تظهر نتائج تحليل سؤال "هل تعتقد أن ممارسة السلطة يقلص من هويتك كأنثى؟"، حسب متغيرة السن (انظر الرسم البياني 17، والملحق رقم 7) أن هناك تباينا واضحا بين القيادات

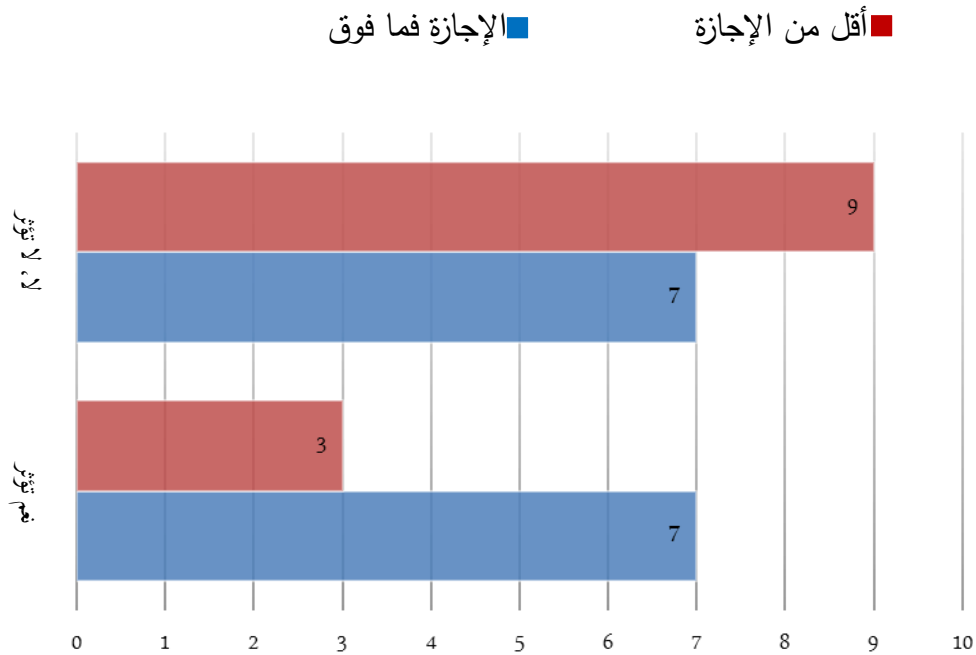
المشاركات في الدراسة، حيث تؤكد النساء (40 سنة وما فوق) بشكل قوي على تأثير ممارسة السلطة على هويتهن كنساء: أجابت 10 قياديات بالإيجاب (نعم)، ولا ترى 5 قياديات أي تأثير للسلطة عليهن. بينما أجمعت القياديات (أقل من 40 سنة) على غياب أي تأثير للسلطة على هويتهن. كما أوضحت هذه الفئة من المشاركات أن ممارسة السلطة لا علاقة لها بالهوية، إذ قالت إحدهن في هذا السياق: "أشعر بأن السلطة أعطتني ثقة أكبر بنفسني وبأنوثتي..... فالجمال والأنوثة هي المرأة وليست هنا أي امرأة بدون أنوثة مهما كان عملها أو مكانتها..."



رسم بياني 17. آراء القياديات فيما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر على هويتهن حسب متغيرة السن

أما فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي، فيبدو أن لها تأثيراً كذلك، إنما ليس بنفس درجة تأثير متغيرة السن. وكما نرى في الرسم البياني 18 و(الملحق رقم 7)، أكدت نساء مستوى الإجازة وما فوق، أكثر من غيرهن على تأثير ممارسة السلطة على هويتهن، إذ أجابت 7 قياديات بالإيجاب، وهو

نفس عدد القيادات اللاتي أجبن بالسلب. بينما 3 قيادات فقط من ذوات مستوى (أقل من الإجازة) أكدن تأثير السلطة عليهن، و9 منهن لا يرين أي تأثير لها.



رسم بياني 18. آراء القيادات فيما إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر على هويتهن حسب متغيرة المستوى

الدراسي

وهكذا، بعد استخراج آراء القيادات المشاركات في السلطة، ومعرفة إذا ما كان لهن أسلوب خاص في ممارسة السلطة وكذا الوقوف على تأثير دورهن كقيادات ونساء في مناصب السلطة على هويتهن الأنثوية، سننتقل في المحور التالي إلى مختلف الصعوبات التي تواجهها القيادات والتي تعوق تقدمهن في المسار المهني. تم سقف على تأثير الهوية الأنثوية في ممارسة هؤلاء القيادات للسلطة. هذا فضلا عن عرض تأثير سقف الأمومة في الحياة المهنية للقيادات. وفي

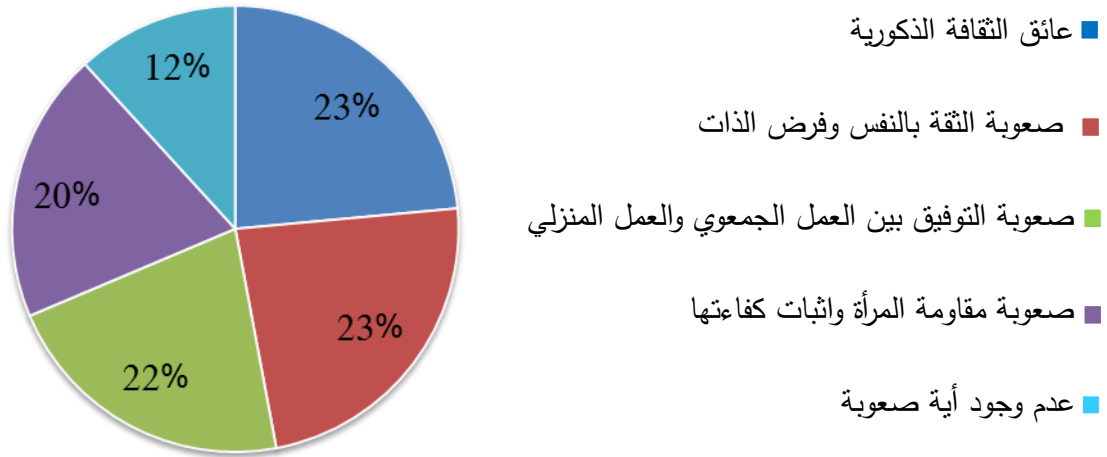
الأخير، سنختم بتبيان دور التربية والتنشئة على المسار الجماعي لكل من الجنسين والنساء بشكل خاص.

4.2.3. عوائق القيادة النسوية في التنظيمات المدنية

1.4.2.3. الصعوبات التي تعترض القيادة

يظهر من خلال الاطلاع الأولي على تحليل سؤال "ما هي الصعوبات التي تواجهك كقيادية داخل الجمعية؟ وهل هي نفس الصعوبات عند زملائك الذكور؟" أن صعوبة الثقافة الذكورية هي النيمة الأبرز بالنسبة للنساء المشاركات في البحث، إذ تكررت 12 مرة (23%)، الشيء الذي يظهر أن مجموعة مهمة من المستجوبات واعيات بهذا العائق الثقافي المتمثل في اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية، والنظر إلى المرأة نظرة دونية. والحال أن صعوبة الثقافة الذكورية هي ما تفسر تأكيد المشاركات بنفس القدر على صعوبة فرض الذات والثقة في النفس كما يظهر ذلك في الرسم البياني رقم 19. ومن جهة أخرى، حظيت صعوبة التوفيق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي بأهمية كبيرة عند القياديات بتكرار 11 مرة (22%) نظرا لأن تعدد المهام المنزلية وأدوار الأمومة يتطلب منهن جهدا ووقتا كبيرين يصلان إلى حد التضحية بأنفسهن وإلغاء ذواتهن، كما عبرت على ذلك إحدى القياديات: "كثرة المسؤوليات بين البيت والأطفال والعمل الجماعي لغت وجودي كامرأة لها حاجيتها الخاصة..." لذلك يبقى تحقيق التوازن بين العمل الجماعي والعمل المنزلي من أكبر الصعوبات التي تواجهها المرأة القيادية (انظر الملحق رقم 8). كما صرحت المستجوبات بأنهن يجدن مقاومة كبيرة من قبل الزملاء والمجتمع ككل لفرض أنفسهن

كقياديات جديرات بذلك المنصب، بتكرار 10 مرات (20%). وعلى الرغم من تعدد الصعوبات وتنوعها، فإن ذلك لم يمنع بعض الفاعلات من التعبير عن أنهن لا يواجهن أية صعوبة في دورهن كقياديات بتكرار 6 مرات (12%).

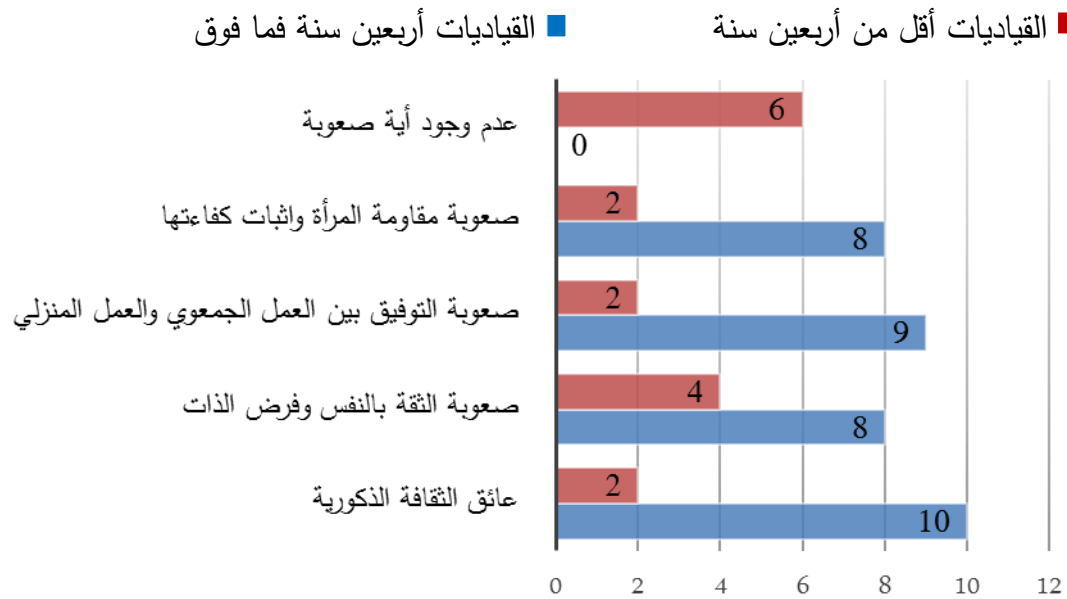


رسم بياني 19. الصعوبات التي تعترض القياديات في الجمعيات

صعوبات القيادة النسوية حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي

يبدو من مقارنة النتائج (انظر الرسم البياني 20، والملحق رقم 8) أن هناك تباينا واضحا في آراء المشاركات حسب متغيرة السن؛ فالنساء ذوات (40 سنة وما فوق) أعطين أكبر أهمية إلى تيمة صعوبة الثقافة الذكورية بتكرار 10 مرات، كما حظيت صعوبة التوفيق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي بنفس الأهمية تقريبا كما هو واضح في الرسم البياني (رقم 20)، تم تأتي صعوبتي الثقة بالنفس وفرض الذات بنفس الأهمية مع صعوبة مقاومة المرأة وإثبات كفاءتها. ومن الملاحظ كذلك، أنه ولا واحدة من هذه الفئة من النساء (40 سنة وما فوق) عبرت عن أن القياديات لا تعترضهن أي صعوبة، بخلاف النساء الأقل من الأربعين سنة. كما أن هذه الفئة لم تمنح تيمة

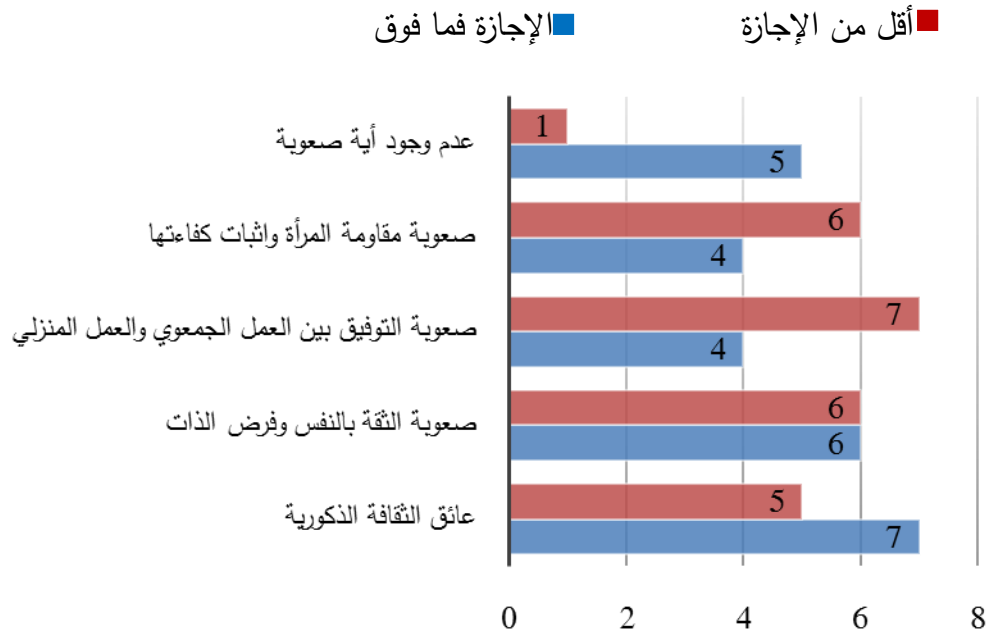
"عائق الثقافة الذكورية" أهمية كبيرة، حيث تكررت مرتين فقط. كما أن هذه الفئة هي الوحيدة التي عبرت عن أنها لم تجد صعوبات في عملها كقيادية، مما يظهر أن السن محدد أساسي في تمثيل صعوبات القيادة النسوية والوعي بها.



رسم بياني 20. الصعوبات التي تعترض القياديات في الجمعيات حسب متغيرة السن

أما فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي، فإن النتائج تبين أن النساء المشاركات ذوات مستوى (أقل من الإجازة) يمنحن الأهمية لصعوبة التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي (أنظر الرسم البياني 21)، بينما جاءت تميتها "صعوبة الثقة في النفس" و"صعوبة مقاومة المرأة" في نفس درجة الأهمية بتكرار 6 مرات. ولم يرد عدم وجود صعوبة سوى مرة واحدة بالنسبة لهذه الفئة، فيما تردد خمس مرات بالنسبة للنساء اللاتي مستواهن (الإجازة وما فوق)، كما تتميز هذه المجموعة الأخيرة بكونها تعتبر "الثقافة الذكورية" من الأكبر الصعوبات التي تعترضها، ثم تأتي

بعدها صعوبة "الثقة بالنفس" وهي التهمة التي تكررت بنفس الدرجة عند المجموعتين من المشاركات.



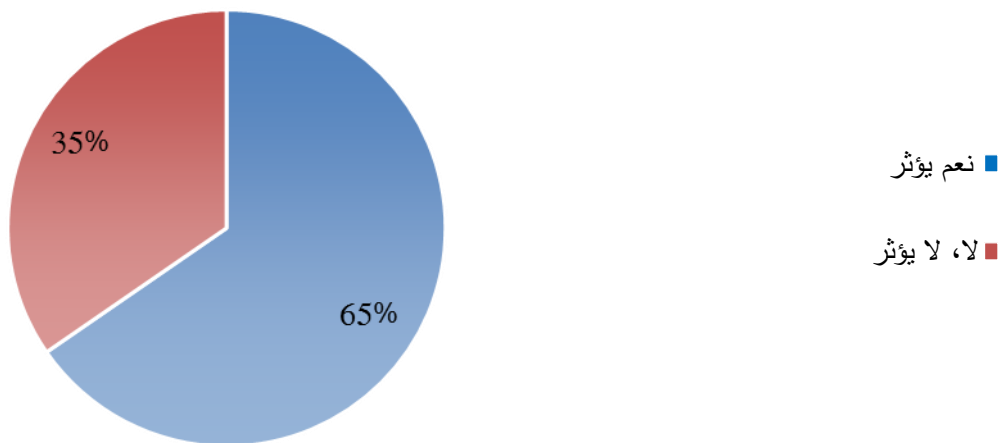
رسم بياني 21. الصعوبات التي تعترض القياديات في الجمعيات حسب متغيرة المستوى الدراسي

يمكن القول إن الصعوبات لا ترتبط بالتنظيم وبقوانينه، وإنما ترتبط، كما سبق ورأينا، بالتصورات الثقافية والعوائق الاجتماعية، أهمها التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي والثقافة الذكورية، وهي عوائق تدخل في إطار ما يسمى بـ"السقف الزجاجي". كما أن تلك الصعوبات خاصة بالنساء فقط، إذ أكدت كل القياديات المستجوبات تقريبا أن نظراءهن من الذكور لا يصادفون نفس الصعوبات. وفي سياق خاص، عبرت مجموعة من القياديات لنا خارج إطار المقابلة الرسمية عن صعوبة ترتبط بالتحرش الجنسي والاستفزاز.

2.4.2.3. رأي القياديات فيما إذا كانت هويتهن الأنثوية تشكل عائقا

لدورهن كقياديات

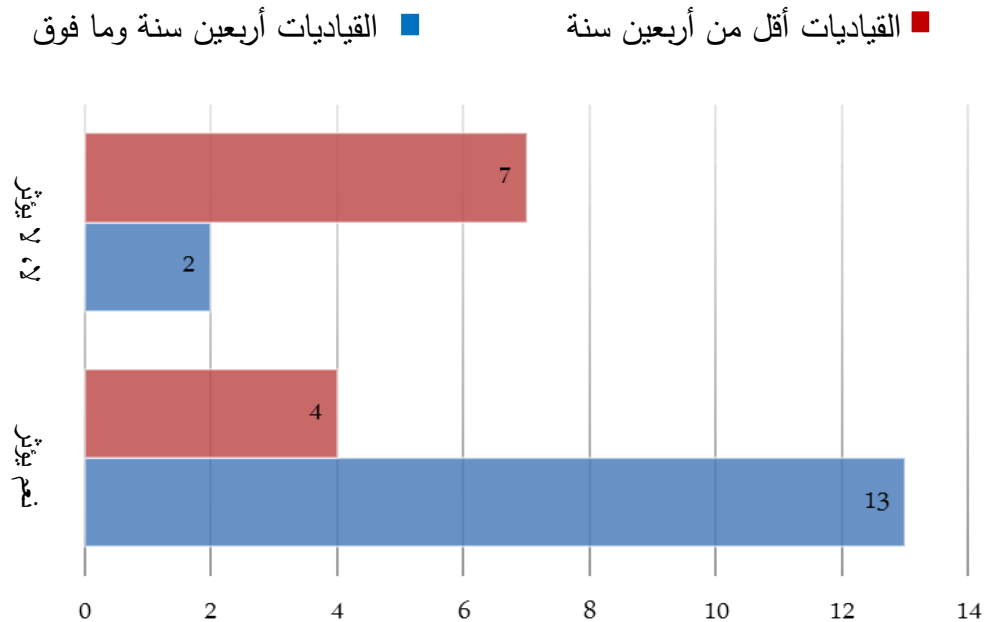
يبدو من خلال تحليل سؤال "هل كونك امرأة يؤثر في الدور الذي تقومين به؟ كيف ذلك؟"، أن أغلب المستجوبات أكدن على أن هويتهن الأنثوية تؤثر في دورهن القيادي في التنظيم المدني، حيث أن 17 منهن أجبن (بنعم)، على اعتبار أن المهام الأسرية وأوضاع الأمومة يقلصان من وقتهن وطموحاتهن المهنية، وهي التيمة الأكثر تكرارا 14 مرة و(31.11%) (انظر الرسم البياني 22، والملحق رقم 9). كما جاءت تيمة الصور النمطية من بين العوامل المعيقة لدورهن القيادي (بتكرار 6 مرات، نسبة 13.33%). بينما القياديات اللاتي لم تشكل هويتهن الأنثوية أي عائق أمامهن، فهن يعتبرن أن أسرهن تساعدن وتشجعن، وبالتالي يجدن سهولة في ممارسة نشاطهن القيادي. ورفضت بعضهن طبيعة السؤال على أساس أن الهوية الأنثوية لا تتعارض مع السلطة والقيادة، وأن طرح مثل هذه الأسئلة هو ما يكرس ضعف تمثيلية النساء في مراكز اتخاذ القرار.



رسم بياني 22. آراء القياديات حول إذا كانت هويتهن الأنثوية تؤثر في عملهن

تباين آراء القيادات في تأثير الهوية الأنثوية حسب متغيري السن والمستوى الدراسي

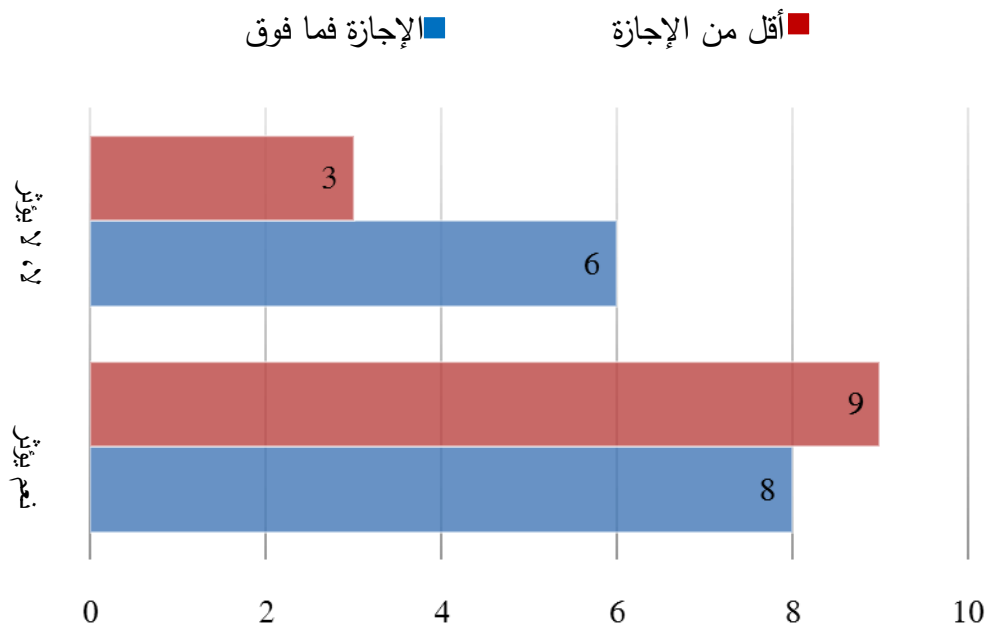
أفرز تحليل سؤال تأثير الهوية الأنثوية على الدور القيادي أن هناك تباينا كبيرا بين المشاركات حسب متغيرة السن (أنظر الرسم البياني 23، والملحق رقم 9)؛ إذ أجابت القيادات (40 سنة وما فوق) بالتأكيد على أن هويتهم تؤثر في وظيفتهن، و2 منهن فقط من أجبن بالنفي، في مقابل 4 من المشاركات (أقل من 40 سنة) بينما 7 منهن يرين أن هويتهم الأنثوية لا تعيق عملهن، مما يظهر أن لمتغيرة السن تأثيرا واضحا في آراء القيادات.



رسم بياني 23. آراء القيادات فيما إذا كانت هويتهم الأنثوية تؤثر في عملهن حسب متغيرة السن

أما فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي، فيبدو أن لها كذلك تأثيرا واضحا في آراء المشاركات في مسألة تأثير هويتهم الجندرية في مسؤوليتهن وعملهن كقيادات؛ إذ أجابت 9 من المشاركات (مستوى أقل من الإجازة) بالإيجاب و3 فقط من قلن بأن هويتهم لا تؤثر على عملهن الجماعي. بينما

اللائي مستواهن (الإجازة وأكثر)، فإن 8 منهن أجبن بنعم و6 قلن بأن الهوية الأنثوية لا تعيق عملهن كما يظهر في الرسم البياني 24.



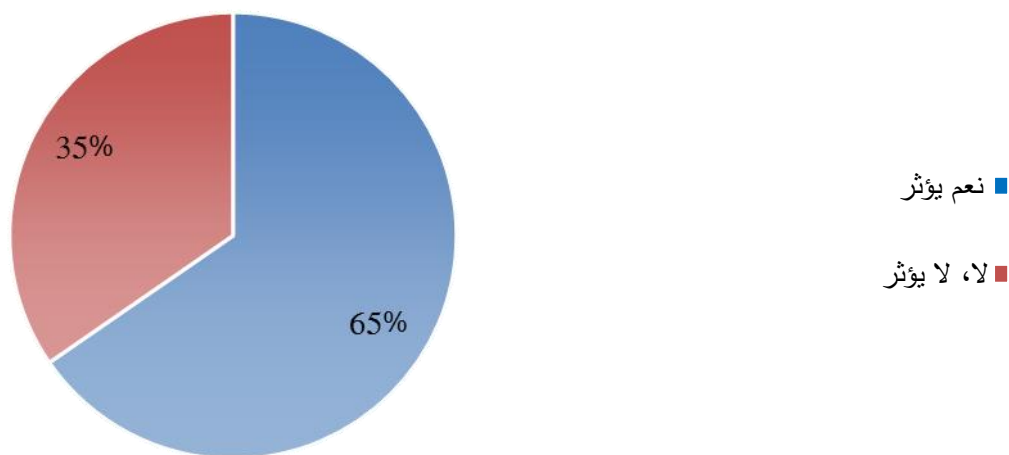
رسم بياني 24. آراء القياديات فيما إذا كانت هويتهن الأنثوية تؤثر في عملهن حسب متغيرة المستوى الدراسي

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن المحددات السوسيو-ثقافية التي تتقاطع بشكل بنيوي مع الهوية الجندرية تشكل عائقاً أمام أغلب النساء القياديات المشاركات في البحث. وتمثلت هذه العوائق في أوضاع الأمومة والمهام المنزلية والصور النمطية والتوتر القائم بين العمل المنزلي والعمل الجماعي، بالإضافة إلى وظيفتهن في الإدارة العمومية، الأمر الذي يثقل كاهلهن ويقلص من وقتهن وطموحاتهن في القيادة والسلطة. ومن الملاحظ كذلك، أن القياديات المشاركات في البحث يربطن هويتهن الأنثوية بالأدوار التقليدية للمرأة، خاصة المهام الأسرية والمنزلية. وهو ما يدفعنا إلى تسليط

الضوء حول ما إذا كانت أدوار الأمومة ورعاية الأسرة لها تأثير أيضا في المسار المهني للقيادات الجمعويات، وهو ما سنعرضه بالتفصيل في المحور التالي.

3.4.2.3. القيادات وسقف الأمومة

إن الهدف من سؤال "هل في اعتقادك، أدوار الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر على المسار الجمعوي للنساء؟ كيف ذلك؟" هو استخراج تأثير سقف الأمومة على المسار المهني للنساء الفاعلات في الجمعيات. والحال أن تحليل الأجوبة يبين أن مجموعة كبيرة من النساء أكن على أن أوضاع الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر على مسارهن القيادي خاصة فيما يخص اختياراتهن وتطوير البروفيل المهني (انظر الرسم البياني 25، والملحق رقم 10). فقد أكدت 17 من النساء المستجوبات على ذلك التأثير باعتبار أن أوضاع الأمومة ورعاية الأسرة تتطلب وقتا وجهدا كبيرين، وهو ما يقتضي وضعها في الاعتبار ضمن الاختيارات. إذ صرحت إحدى المستجوبات بأن " الأمومة دفعتني للتخلي عن العديد من المناصب والفرص لتربية أطفالي والحفاظ على أسرتي..". وتضيف أخرى: "غيابي عن البيت يعرضني للانتقاد الدائم من أسرتي وزوجي..". هكذا يبدو أن القيادات يجدن صعوبة في التوفيق بين العمل المنزلي والعمل المهني مما يدفعهن إلى التضحية بجزء من مهامهن سواء كانت أسرية أم مهنية. غير أن هذا لا يعني التنازل التام عن إحداهما، حيث قالت إحدى المشاركات: "الأمومة والأسرة جعلتني أحس بأنني أقصر اتجاه عملي في الجمعية واتجاه نفسي لكنني أحرص على تفاصيل كل ما يتعلق بأطفالي وزوجي..". وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الاكراهات، لم تمنع مجموعة من القيادات المستجوبات من نفي أي تأثير لأدوار الأمومة والأسرة عليهن وعلى ممارسة مسؤوليتهن المهنية.

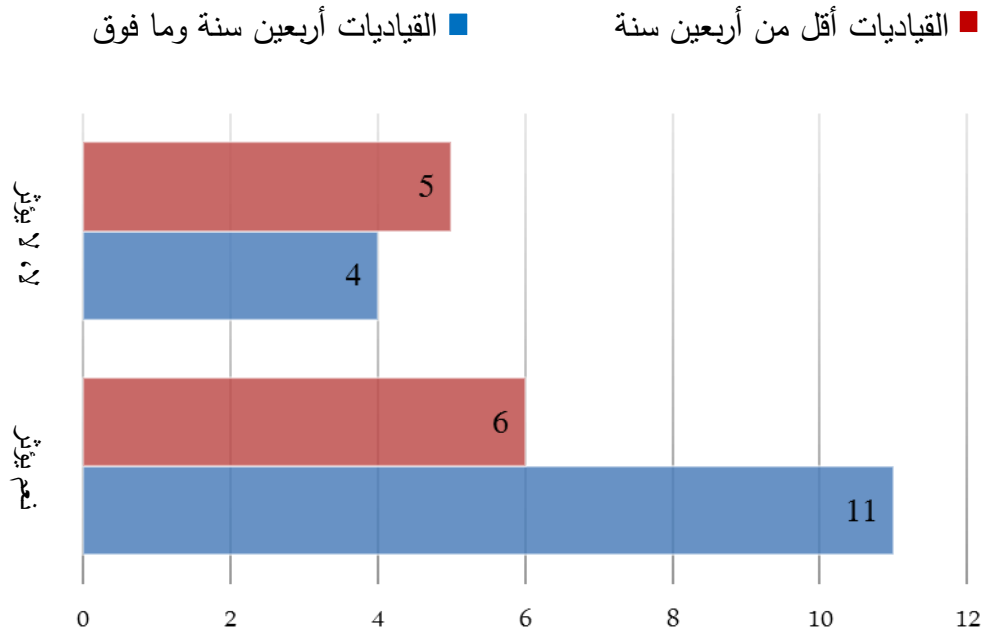


رسم بياني 25. آراء القيادات فيما إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر على مساهماتهن الجماعية

تباين رأي القيادات في تأثير أدوار الأمومة ورعاية الأسرة في مساهماتهن الجماعية حسب متغيرتي

السن والمستوى الدراسي

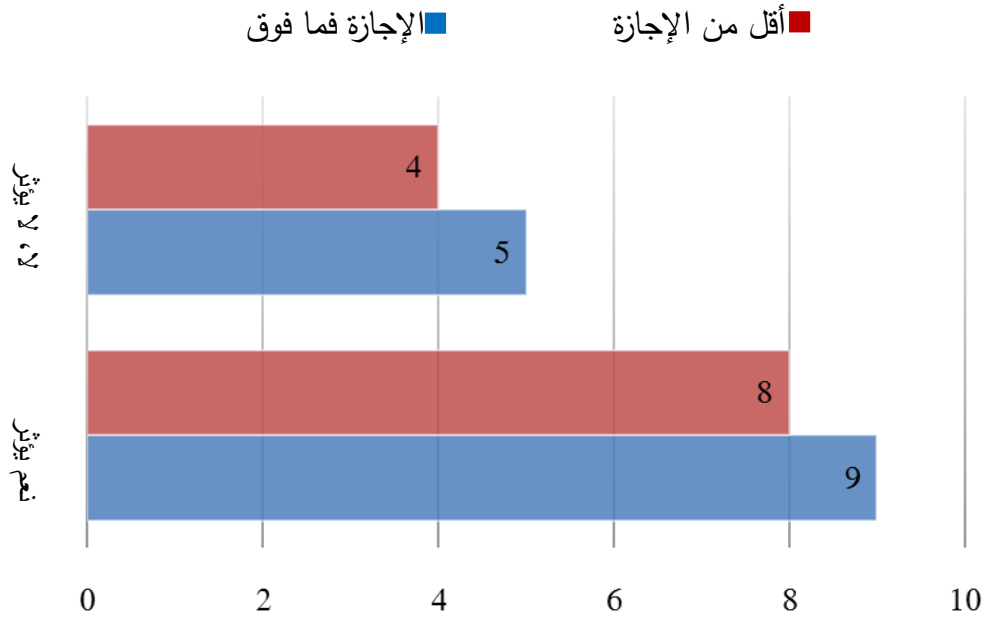
تظهر نتائج التحليل بعض التباين البسيط بين آراء القيادات حسب متغيرة السن: فالمشاركات اللاتي سنهن (40 سنة وما فوق) أكدن على تأثير الأمومة ورعاية الأسرة في مساهماتهن المهني والجماعي، حيث أجابت 11 مشاركة منهن بالإيجاب، مقابل 6 من القيادات اللاتي (سنهن أقل من 40 سنة). ذلك أن تيمة "رعاية الأسرة" تتطلب جهداً ووقتاً كبيرين "يجعلني أضحي بالعديد من الفرص المهمة"، وهي التيمة الأبرز بالنسبة للفئتين من المشاركات. بينما القيادات اللاتي لا يرين بأن رعاية الأسرة والأمومة تشكل عائقاً أمامهن فهن يفسرن ذلك بفعل مساعدة الأسرة والزوج وتفهمه، وهي التيمة التي تتكرر أكثر من غيرها لدى هذه الفئة كما يظهر ذلك في الرسم البياني رقم 26 (وأيضاً الملحق رقم 10).



رسم بياني 26. آراء القيادات فيما إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في مساهمهن الجمعي حسب

متغيرة السن

أما فيما يتعلق بمتغيرة المستوى الدراسي، فإن النتائج تظهر عدم وجود اختلاف بين آراء المشاركات حسب هذه المتغيرة (انظر الرسم البياني 27، والملحق رقم 10)؛ حيث أكدت 8 من القيادات ذوات المستوى (أقل من الاجازة) على تأثير الأمومة ورعاية الأسرة، مقابل 9 من المشاركات اللاتي مستواهن (الاجازة وما فوق) وذلك لنفس الأسباب التي سبق وذكرناها، حيث أن رعاية الأسرة تقلص من الجهد والوقت.



رسم بياني 27. آراء القياديات فيما إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في مساهمتهن الجمعي حسب

متغيرة المستوى الدراسي

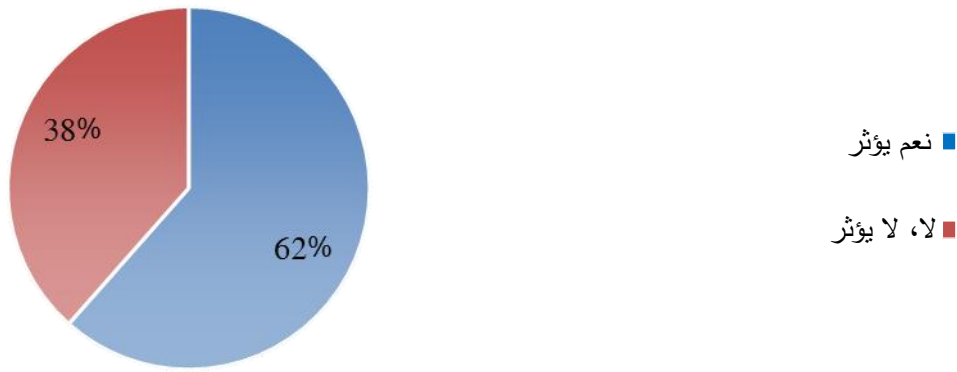
وهكذا، فإن آراء النساء في تأثير أدوارهن الاجتماعية التقليدية تختلف حسب متغيرة السن، ولكن المستوى الدراسي لم يشكل أي فارق لدى النساء القياديات المشاركات في البحث. مثلما أوضحت أغلب المستجوبات أن ثقل مسؤولية الأمومة ورعاية الأسرة وراء تخليهن عن مجموعة من الفرص المهنية المهمة. غير أن هذه التيمات الدلالية لا تلغي أهمية رأي بعض القياديات حول عدم تأثير رعاية الأسرة وأوضاع الأمومة عليهن. والحال أن هذا التأثير ليس واقعة آنية ومنفصلة عن السياق الاجتماعي العام، إذ تشكل التنشئة الاجتماعية التي تلقتها النساء القياديات عاملا مهما في تحديد الأدوار الاجتماعية وتبعاتها الثقافية. وهكذا فإن تلقين الأدوار وتقسيم العمل يجعل النساء أكثر ارتباطا بالمهام المنزلية مقارنة بالمهام المهنية. لهذا، ومن أجل فهم هذه الجوانب من إشكالية بحثنا،

ارتأينا أن نطرح سؤالاً يتعلق بمدى تأثير التربية والتنشئة على المسار الجماعي لكل من الجنسين، والنساء بشكل خاص.

4.4.2.3. رأي القيادات في تأثير التربية والتنشئة في المسار الجماعي لكل من

الجنسين

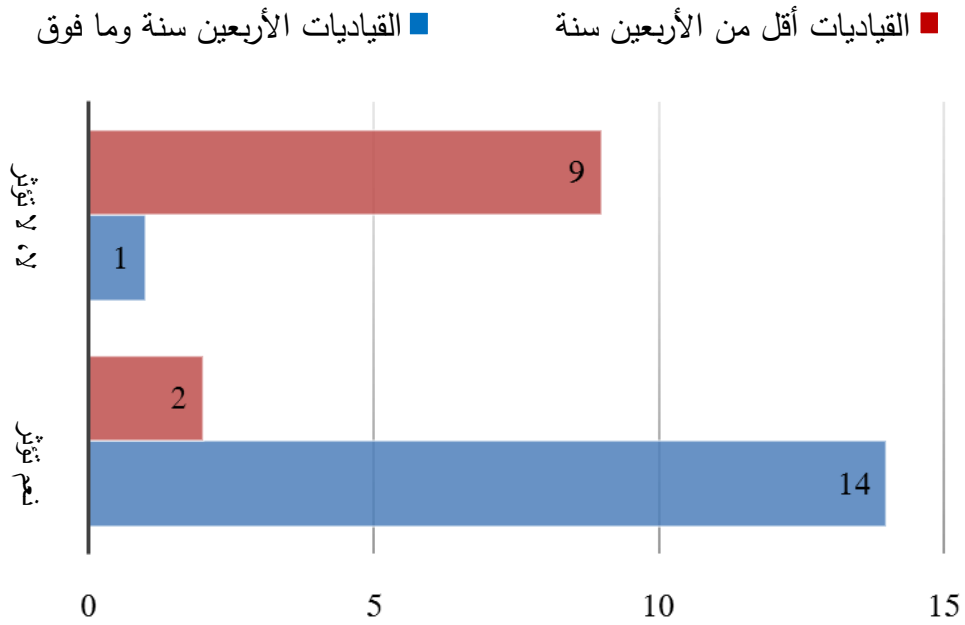
يظهر الرسم البياني 28 المتعلق بسؤال "هل للتربية والتنشئة تأثير في المسار الجماعي للنساء والرجال؟ كيف ذلك؟" أن مجموعة مهمة من النساء المشاركات في الدراسة يؤكدن على تأثير التنشئة في المسار المهني للنوعين بنسبة (62%)، وهو ما بررته بكون التنشئة تمنح الأفضلية والأولوية للرجل وبالتالي فإن هذا التمييز القائم على أساس النوع يقلص من حظوظ وفعالية المرأة (أنظر الملحق رقم 11). فالتنشئة والتربية، في رأي تلك القيادات، تربي المرأة على الخضوع والسلمية والهدوء. هذه التيمة تكررت 8 مرات (25.80%)، وهي نفس القيمة للدلالة التي تحظى بها تيمة التربية التمييزية التي تعيق وتقلص نجاح المرأة كما هو واضح في الملحق. بينما مجموعة أخرى من المشاركات أكدن على ضرورة قيام التنشئة بتربية النوعين على المساواة وتكافؤ الفرص كضرورة لنجاح الرجل والمرأة في مسارهما المهني؛ وقد تكررت هذه التيمة 5 مرات (16.12%). أما فيما يخص الفاعلات الجمعويات اللاتي نفين أي تأثير للتنشئة في المسار المهني للجنسين فقد مثلن (38%) على اعتبار أن النجاح في العمل الجماعي والمهني يتوقف على الشخصية والكفاءة ولا علاقة له لا بالأسرة ولا بالتنشئة، كما أكدن بأن مبادئ التنشئة لا تتعارض مع عمل النساء وهاتان التيمتان تكررتا 10 مرات (32.25%).



رسم بياني 28. آراء القيادات في تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي

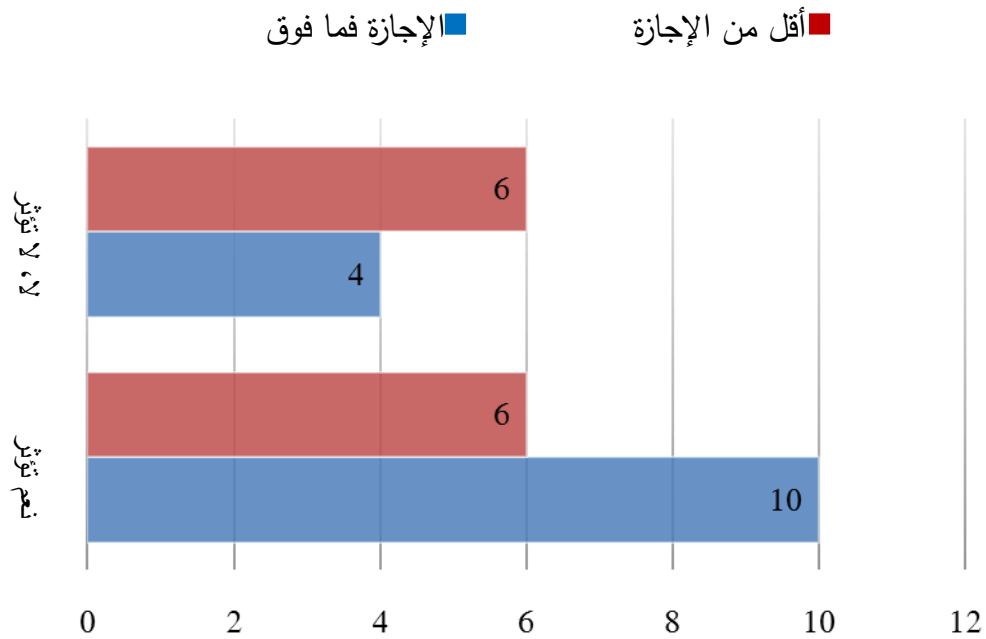
تباين رأي القيادات في تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي

حسب نتائج الدراسة، نلاحظ أن القيادات اللاتي سنهن (40 سنة وما فوق) أجمعن على تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي للجنسين؛ وكما هو واضح في الرسم البياني 29 و(الملحق رقم 11)، أجابت 14 قيادية من هذه الفئة بالإيجاب على سؤال تأثير التنشئة، بينما واحدة فقط لا ترى أي تأثير. ويعني ذلك أن النساء الأكبر سنا هن أكثر وعياً، بحكم التجربة، بقوة التنشئة الاجتماعية التمييزية بين النوعين والتي تنشئ النساء على الخضوع والاستسلام مما يؤثر في شخصيتهن وطموحهن ونجاحهن المهني كما جاء على لسانهن. أما المشاركات اللاتي سنهن (أقل من الأربعين) فأغلبهن لم يلاحظن أي تأثير للتنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي لكل من الرجال والنساء.



رسم بياني 29. آراء القيادات في تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي حسب متغيرة السن

فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي، يلاحظ أنه ليس لها تأثير كبير في رأي القيادات المستجوبات (انظر الرسم البياني 30، والملحق رقم 11)؛ إذ أكدت 6 من النساء (أقل من الإجازة) على أن التنشئة تؤثر في المسار الجماعي والمهني للنوعين، وهي نفس القيمة الدلالية بالنسبة للقيادات اللائي لا يرين وجوداً لهذا التأثير. بينما القيادات مستوى (الإجازة وما فوق) كن الأكثر تأكيداً على تأثير التنشئة في الحياة العملية: فقد عبرت 10 منهن، في مقابل 4، عن اعتقادهن بوجود تلك العلاقة بين التنشئة والمسار المهني، على اعتبار أن النجاح في المسار المهني يرتبط بالشخصية وبالتكوين كما هو مرتبط بإرادة الفرد.



رسم بياني 30. آراء القياديات في تأثير التنشئة الاجتماعية في المسار الجماعي حسب متغيرة المستوى الدراسي

إن وجود هذه الصعوبات التي تعترض النساء القياديات في مسارهن الجماعي والمهني، لا يعني بأن النساء غير فاعلات ولا يقاومن العوائق التي تواجههن، بل يتبنين استراتيجيات متنوعة من أجل تحقيق أهدافهن المهنية والحفاظ على مواقعهن وأدوارهن القيادية داخل التنظيمات المدنية. وهو ما تكشف عنه إجابات المستجوبات عن الأسئلة المتعلقة بما إذا كن في موقع مقاومة والاستراتيجيات التي يضعنها من أجل التوفيق بين العمل الجماعي والعمل الأسري.

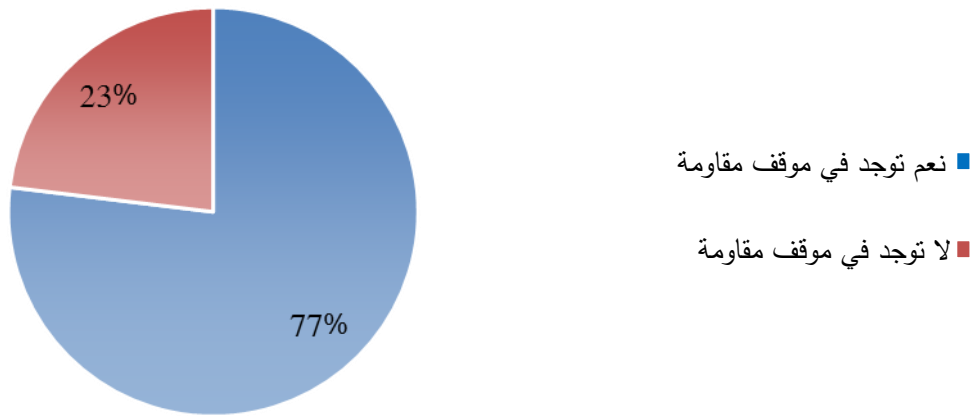
5.2.3. أشكال المقاومة والاستراتيجيات التي تتبناها القيادات سواء في الولوج إلى

مناصب السلطة أو للحفاظ عليها

1.5.2.3. رأي القيادات فيما إذا كن في وضع مقاومة للحفاظ على موقعهن

داخل الجمعية

في معرض إجاباتهن عن سؤال "هل لديك إحساس أنك في وضع مقاومة للحفاظ على موقعك داخل الجمعية؟" أكدت النساء المشاركات في البحث بنسبة كبيرة جدا (20 امرأة من أصل 26 مشاركة)، أي بنسبة (77%) عن شعورهن بأنهن في وضع مقاومة (أنظر الرسم البياني رقم 31). وهي مقاومة متعددة المظاهر والجوانب: أولا هي مقاومة من الجنسين معا ذكورا وإناثا، كما أنها مقاومة ترتبط بسياق التنظيم الجماعي ومقاومة مرتبطة بالتمثيلات الاجتماعية والصور النمطية المرتبطة بالأدوار الجندرية. إذ أن الثقافة الاجتماعية السائدة غير مشجعة على ولوج النساء إلى مراكز المسؤولية ولا على استمرارهن فيها كما عبرت عن ذلك النساء المشاركات أثناء تفسيرهن لأسباب المقاومة (أنظر الملحق رقم 12). هذا الوضع يخلق للنساء شعورا بالضغط الدائم الذي يجعلهن مرتبات في ممارستهن للسلطة بين الاكراهات الاجتماعية والاكراهات التنظيمية المرتبطة بمسؤوليتهن داخل الجمعية.



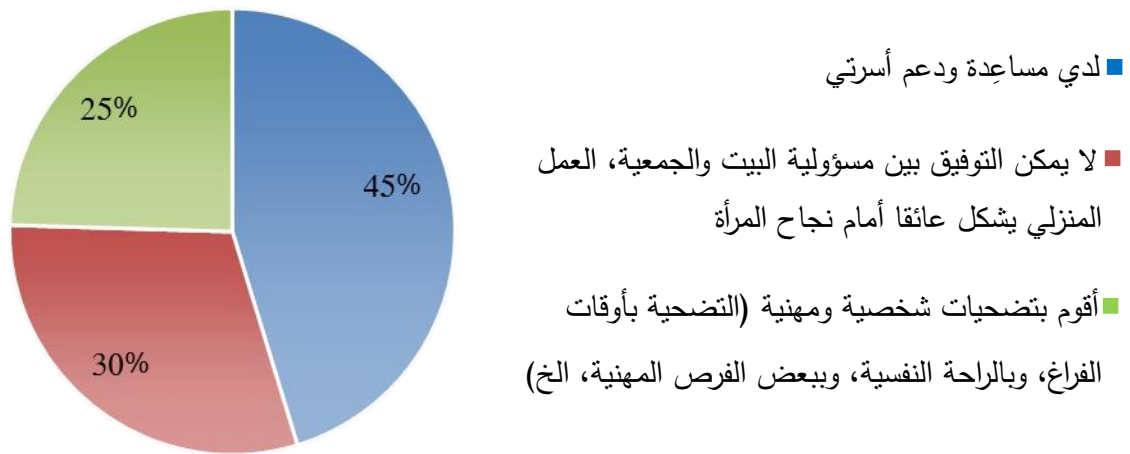
رسم بياني 31. رأي القياديات فيما إذا كن في موقف مقاومة

إن شعور النساء القياديات بأنهن في موقف مقاومة داخل التنظيمات المدنية، يجهلن يتبنين مجموعة من الاستراتيجيات للحفاظ على موقعهن ولمواجهة مختلف الصعوبات التي تعيق مساهمتهن الجماعي والمهني.

2.5.2.3. كيف توفق القياديات بين الأسرة والجمعية؟

بعد عرض مختلف العوائق والصعوبات التي تواجه النساء في مساهمتهن الجماعي، سنتطرق إلى الاستراتيجيات التي تتبناها القياديات لمواجهة تلك الصعوبات، نظراً لأننا نعتبر أن النساء فاعلات كذلك ولسن خاضعات كلياً للإكراهات الاجتماعية. فقد أظهر تحليل سؤال "كيف توفقين بين مسؤولية الأسرة ومسؤولية الجمعية؟" أن من بين أهم الاستراتيجيات التي تتبناها الفاعلات الجمعويات للتوفيق بين الأسرة والجمعية هي الاستعانة بموظفة البيت أو مساعدة في العمل المنزلي، وهي التيمة التي تكررت 13 مرة، بالإضافة إلى مساعدة الأسرة والزوج. وقد شكلت هاتان الاستراتيجيتان (45%) من

مجموع الإجابات. ومن جهة أخرى، عبرت مجموعة من المشاركات على أنه لا يمكن التوفيق بين الأسرة والجمعية بتكرار 11 مرة على أساس أن الالتزامات الأسرية والمهام المنزلية تشكل عائقاً أمامهن، كما جاء على لسانهن. وهاتان التيمتان الأخيرتان مثلتا (30%) كما هو واضح في الرسم البياني 32. وقد صرحت مجموعة من القياديات أنهن يتبنين استراتيجية التضحية بوقت فراغهن وبأنفسهن، وبالعديد من الفرص والمناصب المهمة حتى يحافظن على أسرتهن، وقد تكررت هاتان التيمتان 13 مرة، وبنسبة (25%).

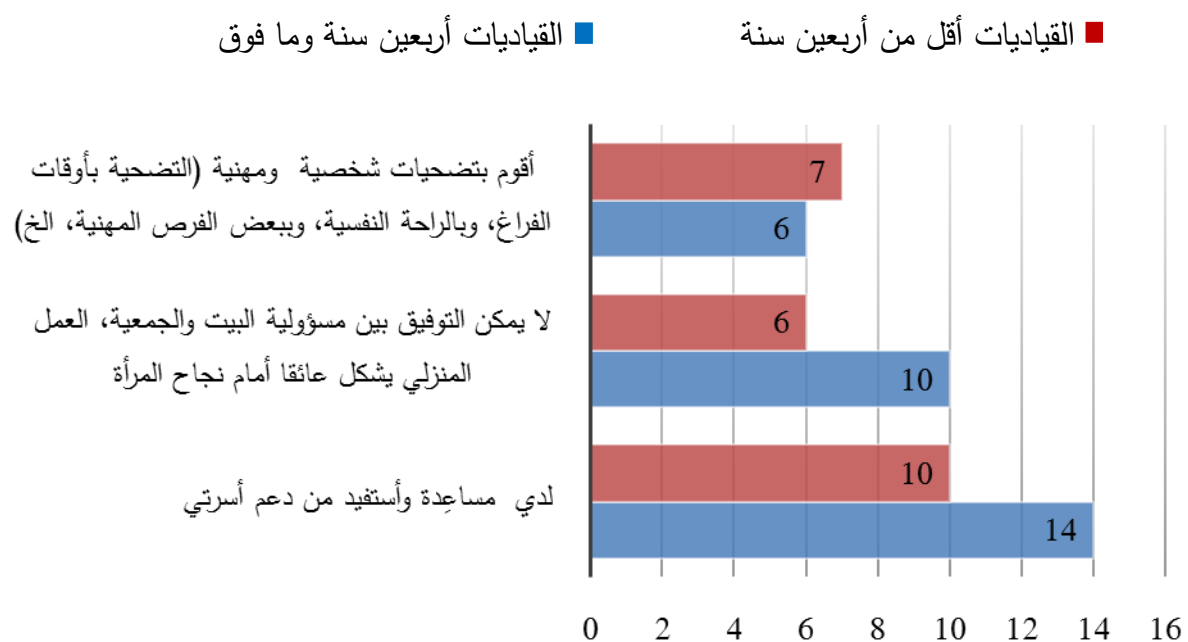


رسم بياني 32. استراتيجيات القياديات للتوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي

تباين استراتيجيات القياديات في التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي حسب متغيرة السن والمستوى الدراسي

يلاحظ من تحليل هذا السؤال حسب متغيرة السن، أنه ليس هناك تباين كبيراً بين القياديات المشاركات في البحث (انظر الرسم البياني 33، والملحق رقم 13). فكل الفئتين لهن آليات للمقاومة أهمها: استراتيجية تفويض المهام المنزلية لموظفة البيت أو مساعدة الأسرة. ولإشارة فهي

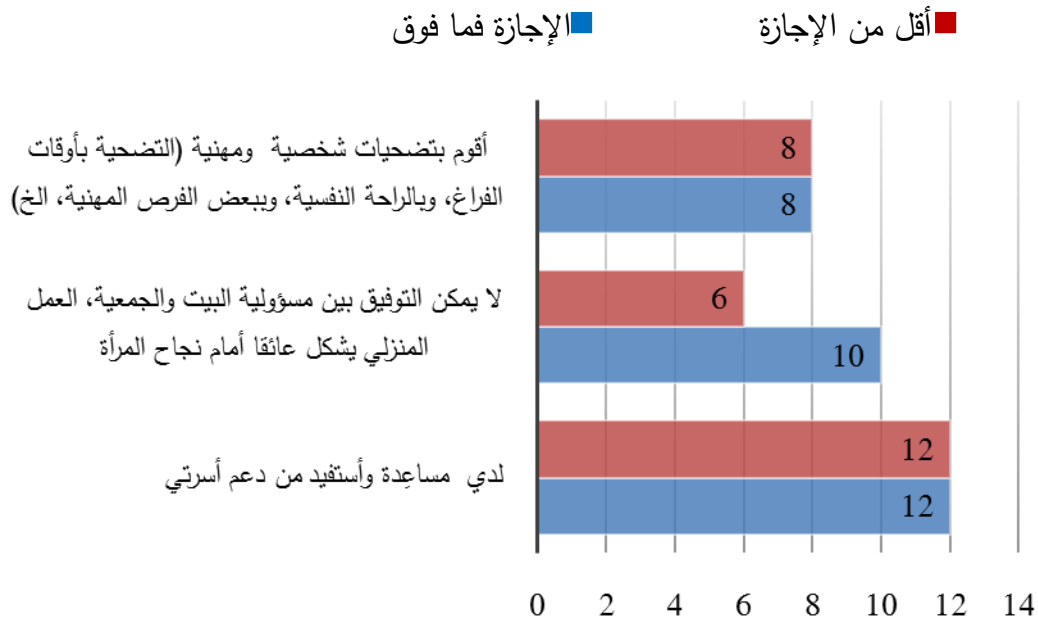
التيمة الأكثر تكرارا عند المجموعتين. بينما جاءت تيمة عدم التوفيق بين العاملين بشكل واضح عند القياديات فئة (40 سنة وما فوق). وهذا التصور يوضح كون مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها القياديات يمكنها أن تخفف من عبء ازدواجية المسؤولية بين البيت والجمعية، لكنها لا تلغي ذلك العبء، خاصة أن مجموعة من المستجوبات عبرن عن أنهن يقمن بتضحيات على حساب أنفسهن.



رسم بياني 33. استراتيجيات النساء للتوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي حسب متغيرة السن

أما فيما يخص متغيرة المستوى الدراسي، فقد أظهرت النتائج أن استراتيجية الاستعانة بموظفة البيت ومساعدة الأسرة تحظى بنفس الأهمية بتكرار 12 مرة لدى المجموعتين من القياديات سواء مستوى الاجازة وما فوق أو مستوى أقل من الاجازة. وكذلك الحال، بالنسبة لاستراتيجية "أضحى بنفسى وبفرص مهنية مهمة" بتكرار 8 مرات. وعلى العكس، لاحظنا أن تيمة

انعدام إمكانية التوفيق بين العمل والأسرة وأن المهام المنزلية تشكل عائقاً تحظى بأهمية كبيرة لدى القيادات مستوى (الإجازة فما فوق) كما يظهر في الرسم البياني 34.



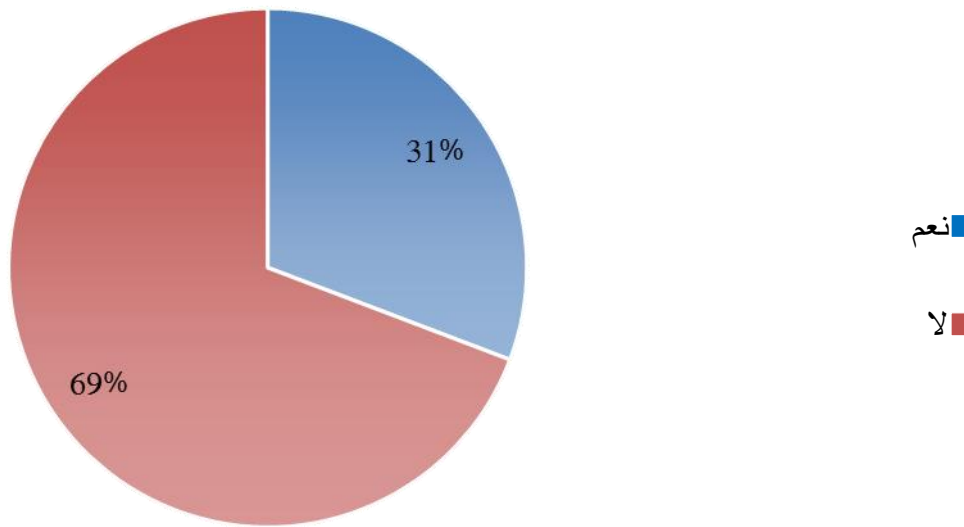
رسم بياني 34. استراتيجيات القيادات للتوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي حسب متغيرة المستوى الدراسي

وهكذا، فإن تحليل مضمون هذا السؤال، يبين أن المهام المنزلية والأسرية من أهم المعوقات التي تقف أمام التقدم الهرمي للنساء القيادات، مما يستدعي تبني العديد من الاستراتيجيات لتخفيف حدة تلك الكوابح الثقافية والاجتماعية. والواقع أن هذه الاستراتيجيات لا تحرر المرأة من مسؤوليتها، كما أكدت ذلك مجموعة من المشاركات في البحث، بتصريحهن بتشتيتهن بالإشراف وتتبع تفاصيل شؤون البيت والأسرة حتى مع وجود من يساعدهن.

6.2.3. تصورات القيادات للثقافة المدنية والتميز الإيجابي

1.6.2.3. رأي القيادات في سياسة التميز الإيجابي

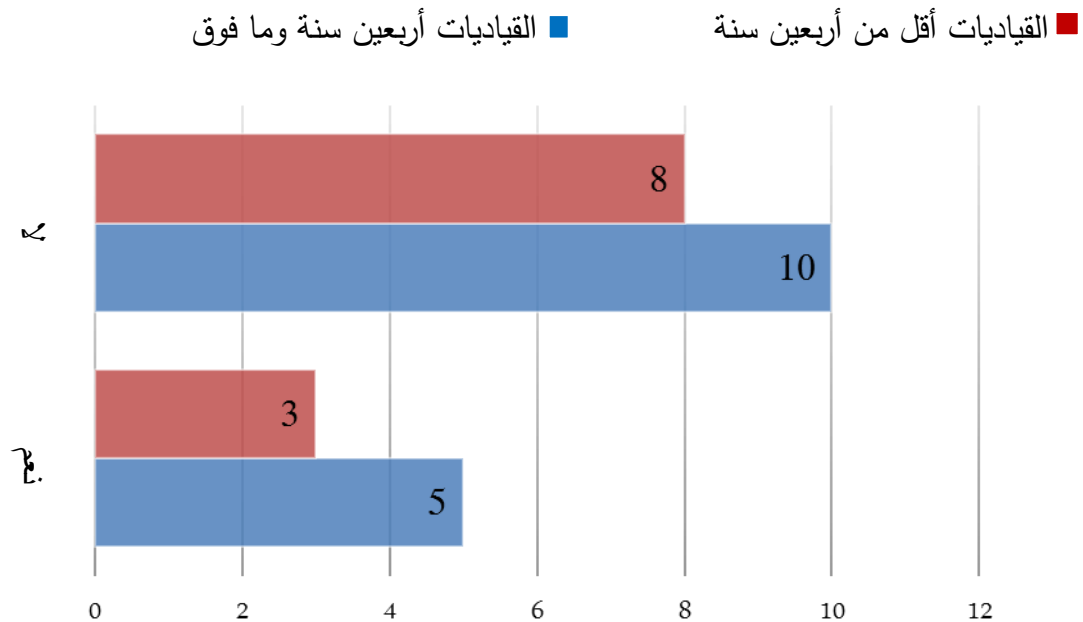
يظهر من خلال تحليل سؤال "هل أنت مع الكوتا لدعم وصول النساء إلى مراكز المسؤولية؟ ولماذا؟"، أن أغلب القيادات لا يؤيدن سياسة التميز الإيجابي التي تهدف إلى تشجيع وصول النساء إلى مناصب السلطة والمسؤولية بنسبة 69% (أنظر الرسم البياني رقم 35). إذ تعتبر أغلب المستجوبات أن هذا النهج يحكم عليهن بعدم الكفاءة ووصمهن. بينما اعتبرته بعض القيادات مبادرة مهمة وفعالة من أجل تجاوز العوائق التي تعترض النساء في الترقى المهني، وقد شكلت هذه الفئة 31% من المجموع.



رسم بياني 35. آراء القيادات حول نظام الكوتا

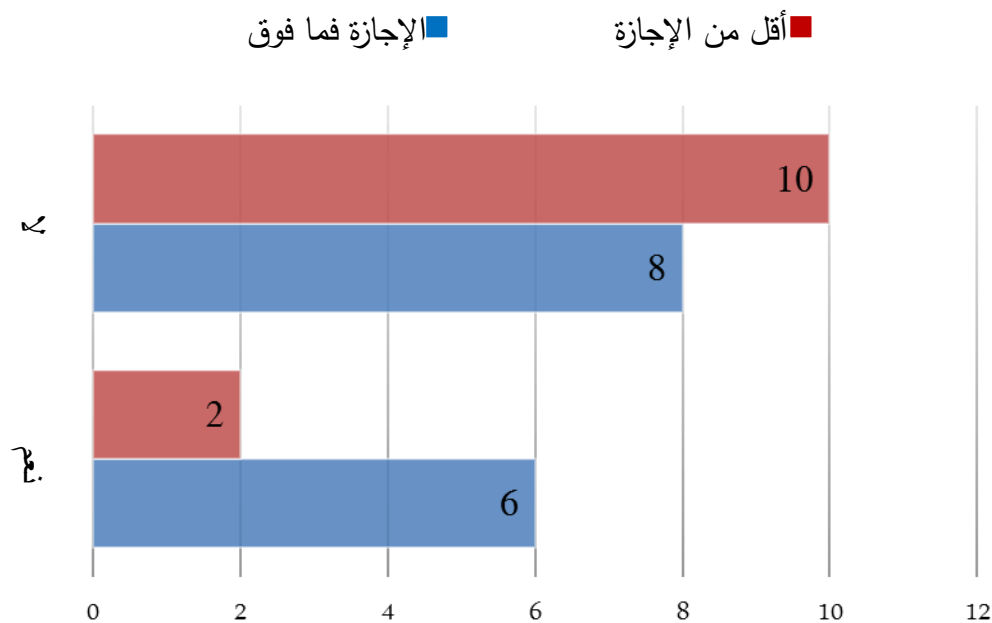
تباين رأي القياديات في سياسة التمييز الإيجابي حسب متغيرتي السن والمستوى الدراسي

تكشف نتائج تحليل آراء القياديات حول نظام الكوتا عن تباين واضح حسب متغيرة السن (انظر الرسم البياني 36، والملحق رقم 14): إذ أكدت القياديات (40 سنة وما فوق) بوضوح عن رفضهن لنظام الكوتا. إذ أجابت 10 مستجوبات بأنهن لا يوافقن على التمييز الإيجابي باعتبار هذا النهج في إقرار المساواة يكرس الصورة "السلبية" عن المرأة وكفاءتها، كما أنه يعبر عن جهة أخرى على "تكريس الدونية" القائمة على تلك التمثلات التقليدية المتعلقة بهوية المرأة. بينما 5 فاعلات من نفس الفئة العمرية أكن على موافقتهن على هذا النظام نظرا لما يقدمه لهن من فرص مهمة، فهو وسيلة فعالة لتجاوز الصعوبات حسب رأيهن. أما بخصوص الفاعلات (أقل من 40 سنة) فقد أظهر تحليل النتائج أن 3 منهن فقط ممن أكن على تأييدهن لسياسة التمييز الإيجابي مقابل 8 مشاركات يرفضن هذا النظام لنفس الأسباب التي سبقت الإشارة إليها.



رسم بياني 36. آراء القياديات في نظام الكوتا حسب متغيرة السن

وفيما يخص متغيرة المستوى الدراسي، فيبدو أن لها تأثيرا كبيرا، وهو ما يؤكد الرسم البياني 39. حيث أكدت المستجوبات ذوات المستوى التعليمي أقل من الإجازة على رفضهن لنظام الكوتا، أجابت 10 منهن بالنفي مقابل 3 قياديات فقط أجبن بالإيجاب. أما القياديات من مستوى الإجازة فما فوق، فليس هناك تباين كبير بين الفاعلات: إذ أكدت 8 منهن على رفضهن مقابل 6 يؤيدن سياسة التمييز الإيجابي.



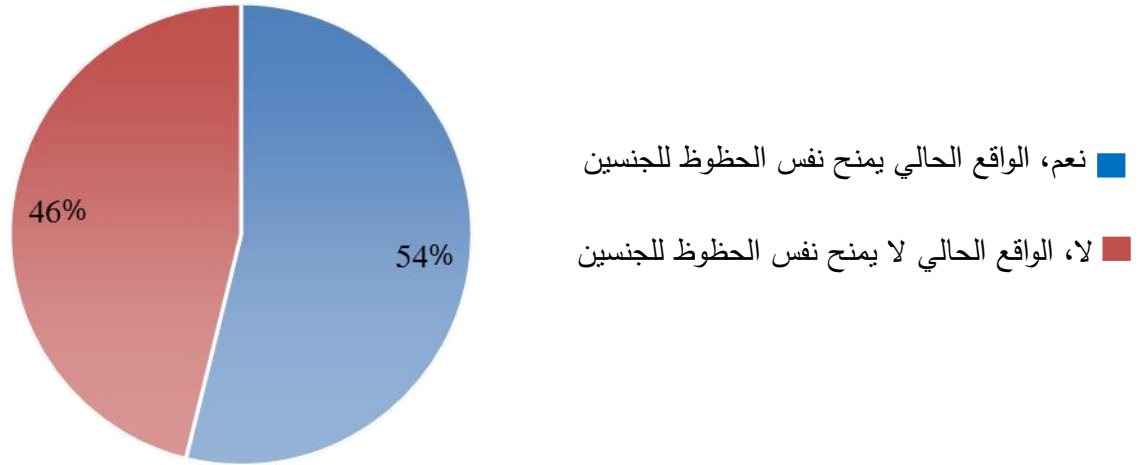
رسم بياني 37. آراء القياديات في نظام الكوتا حسب متغيرة المستوى الدراسي

يلاحظ إذن وجود تمايز في الموقف من التمييز الإيجابي: موقف مؤيد لتلك السياسة يراها استراتيجية "ناجحة" تؤمن للنساء الانخراط في مراكز المسؤولية واعترافا يختصر عليهن مسارا من الصراع والصعوبات. وموقف معارض (وهو الأغلبية)، يعتبره نهجا "فاشلا" لا يحل مشكل قضية المساواة بين الجنسين للوصول إلى مناصب عليا، بل يكرس الصورة "السلبية" عن المرأة وكفاءتها

ويجعل هذه "المعاملة التفضيلية" انتقائية على أساس أنهم "ضحايا" وليس على أساس مبدأ الكفاءة والاستحقاق مما يصبح وصما للمرأة ككائن فاقد للأهلية والكفاءة. إن هذه السياسة، حسب القيادات، "تلغي منطق الجدارة" وتتعارض مع مبادئ الكفاءة والأهلية المطلوبة في بروفيل الأطر.

2.6.2.3. رأي النساء فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ

بينت نتائج تحليل سؤال "هل الواقع الحالي يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة؟"، أن النساء المشاركات في البحث يرين أن الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للنوعين بنسبة 54% (أنظر الرسم البياني 38)، باعتبار الثقافة لا علاقة لها بالمسار المهني للنساء، وأن المرأة هي من تحدد حياتها المهنية والجمعوية. كما بررت مشاركات أخريات أن المجتمع أصبح أكثر تقبلا للمرأة الرئيسة والقيادية في مختلف المجالات، نظرا لأن المجتمع تغير، ولأن المساواة اكتسبت أشكالا مؤسسية وقانونية تمثلت في السياسات التي تعمل على تمكين النساء ومنحهن الأفضلية (أنظر الملحق رقم 15). أما فيما يخص القيادات اللائي لا يرين بأن الواقع الحالي يشجع وصول النساء إلى مناصب السلطة، فقد شكلت نسبتهن 46% التي لا تختلف كثيرا عن نسبة الفئة الأولى. والملاحظ أنهم يقدمون تبريرات مناقضة تماما: الثقافة الذكورية السائدة لا تقوم على المساواة؛ نجاح المرأة المهني يستدعي منها أن تضحي بشكل مضاعف للوصول إلى السلطة. تقول إحدى المستجوبات: "المجتمع لا يشجع الكفاءات المتنوعة على الوصول للقيادة بقدر ما يشجع العلاقات والشبكات الاجتماعية التي يسيطر عليها الرجال"، فيما تضيف أخرى: "النساء دائما مطالبات بتبرير اختياراتهن وقراراتهن...".

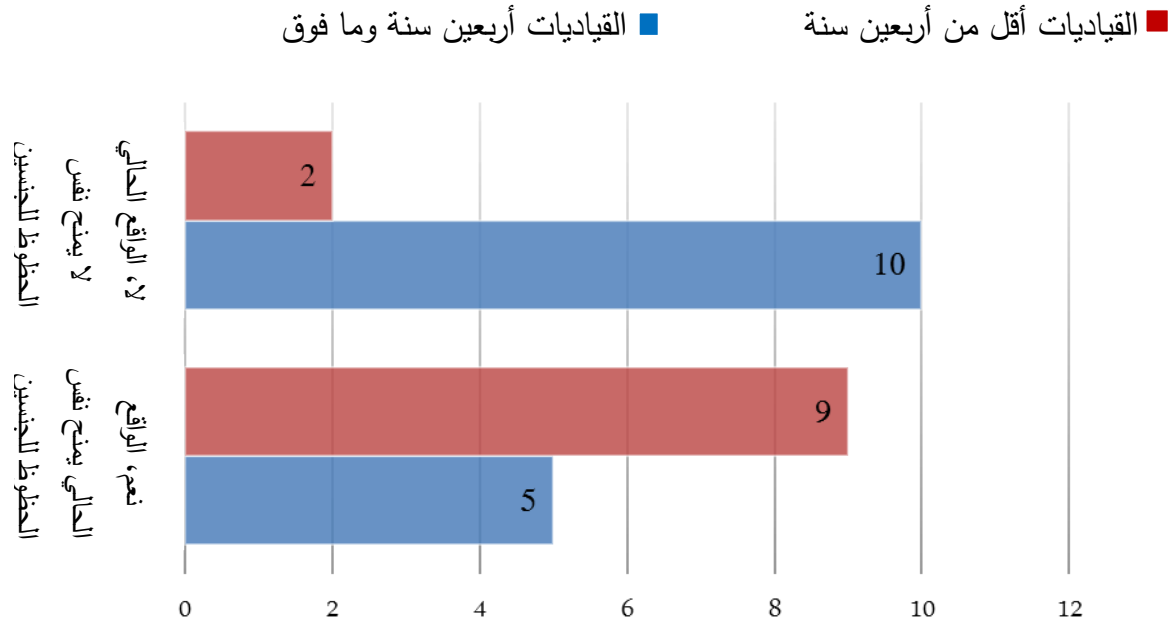


رسم بياني 38. آراء القياديات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للجنسين

تباين رأي القياديات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح الرجال والنساء نفس الحظوظ حسب

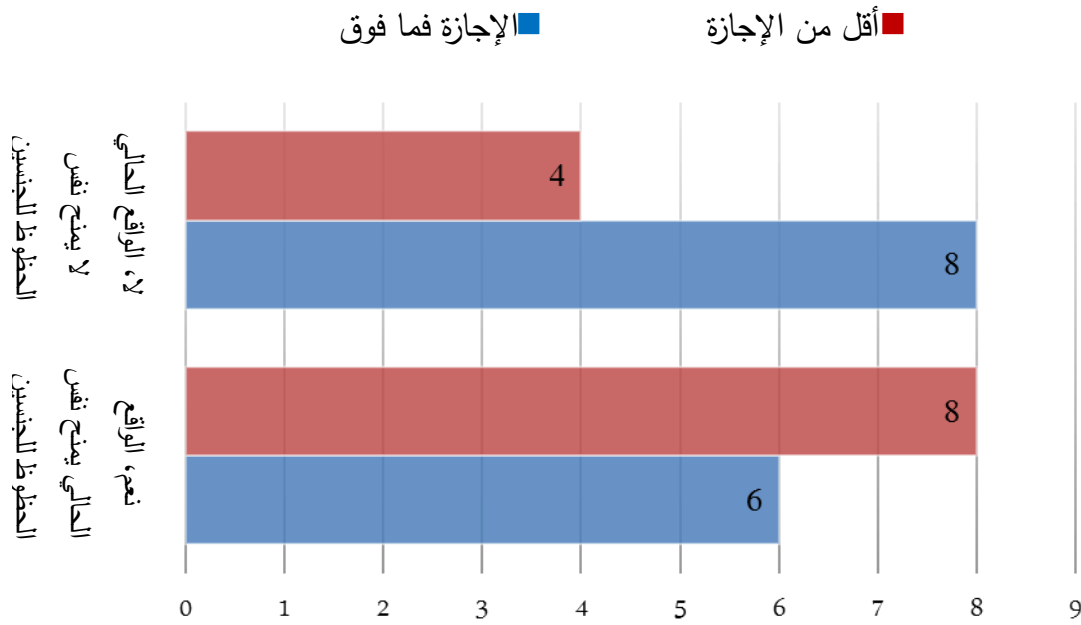
متغيرتي السن والمستوى الدراسي

يبدو أن هناك اختلافا كبيرا في مواقف القياديات المشاركات من تشجيع الواقع الحالي لثقافة المساواة حسب متغيرة السن (أنظر الرسم البياني 39): أكدت الفاعلات (40 سنة وأكثر) بشكل واضح على أن الواقع الحالي لا يمنح الرجال والنساء نفس الحظوظ. إذ نفت 10 منهن ثقافة المساواة في المجتمع، بينما 5 منهن فقط يرين أن الواقع الحالي يشجع المساواة بين النوعين ويمنح النساء فرصا مهمة لفرض شخصيتهن باعتبارهن "قياديات بارعات" كما جاء على لسان إحدى المشاركات. أما القياديات (أقل من 40 سنة) فقد أظهر تحليل النتائج أن 9 منهن، أي الأغلبية، أكدن على أن المجتمع يمنح نفس الحظوظ للجنسين لنفس الأسباب التي سبق وأشرنا إليها، مقابل 2 منهن فقط يرين العكس.



رسم بياني 39. آراء القيادات في إذا كان الواقع الحالي يمنح الرجال والنساء نفس الحظوظ حسب متغيرة السن

أما فيما يتعلق بمتغيرة المستوى الدراسي، فإن فئة المشاركات اللاتي مستواهن الإجازة فما فوق تؤكد بشكل واضح على أن الواقع الحالي لا يمنح نفس الحظوظ للجنسين (أنظر الرسم البياني 40)؛ إذ 8 منهن أجبن بالنفي. لكن هذا لم يمنع 6 مشاركات من نفس الفئة من القول بأن الواقع الحالي أصبح أكثر عدالة قياساً لما كان عليه. بينما 8 من القيادات اللاتي مستواهن أقل من الإجازة فأجبن بالإيجاب، مقابل 4 منهن لا يرين بأن الواقع الحالي يمنح الرجال والنساء نفس الحظوظ.



رسم بياني 40. آراء القياديات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ حسب متغيرة

المستوى الدراسي

وهكذا، فإن تحليل مواقف القياديات المشاركات مما إذا كان الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للرجال والنساء، أبرز أن متغيرتي السن والمستوى الدراسي لهما تأثير كبير على الآراء والمواقف فيما يخص هذا السؤال. إلا أن تأكيد أكثر من نصف المشاركات على أن المساواة في الحقوق يعتبر من أولويات الواقع الحالي ورهان الديمقراطية يثير السؤال عن جدوى وصول النساء إلى مناصب قيادية في غياب واضح بالتناقض الحاصل بين سياسة المساواة ووضع المرأة وغيابهن عن مواقع القرار.

4. تحليل النتائج ومناقشتها

كان الهدف من هذه الدراسة هو استخراج العوامل الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في القيادة النسوية في التنظيمات المدنية. والحال أن المساواة بين الجنسين على مستوى مناصب المسؤولية وتأنيث السلطة يطرح مسألة القيمة المضافة التي تقدمها الهوية الأنثوية من حيث المهارات والقيم لهذه المناصب والمجتمع ككل. مع العلم أن خطاب المساواة بين النوعين كحق طبيعي لكل منهما لا يلمس على أرض الواقع خاصة عندما يتعلق الأمر بتقاسم السلطة والامتيازات. وحتى تفعل هذه الدعوات يتطلب الأمر تغيير العقليات الذكورية بما فيها التمثلات الاجتماعية والصور النمطية (Kirchmeyer, 2002; Beaufort, 2012).

وعليه، فإن مسألة تولي النساء لمراكز القيادة تثير سؤال المشروع، خاصة أن هذه المهام ظلت حكرًا على الرجال لعهود طويلة. كما يطرح وجود النساء في مناصب المسؤولية السؤال حول النموذج الذي تقدمه، وحول ما إذا كن يتمتعن بخصوصية ما في ممارسة السلطة، وهل استطعن فرض مراجعة القوانين المنظمة للسلطة ومحددات المسار المهني (Tremblay, 2004 ; Beaufort, 2012).

اهتمت الدراسات السابقة حول موضوع النساء والسلطة بالاختلافات بين الجنسين في أسلوب القيادة والتدبير، ونحن سنقوم في هذا البحث بدراسة حيثيات فعل القيادة النسوي من التمثلات حول السلطة وأسلوب ممارسته، فضلًا عن الاستراتيجيات التي تتبناها القيادات في السلطة. وقد كان دافع اهتمامنا بالقيادة النسوية هو الحضور المتزايد للنساء في مراكز السلطة، مما شكل ظاهرة حديثة قلما التفت إليها الباحث السوسيولوجي.

بالفعل، تكشف نتائج الدراسة عن كون المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية تؤثر بشكل متباين في تمثيلات النساء للسلطة والقيادة، فضلا عن أن تلك التمثيلات تؤثر في الاستراتيجيات التي تتبناها القيادات في التنظيمات المدنية. وهو ما يؤكد فرضيتنا المتعلقة بتأثير المحددات الاجتماعية في تصورات النساء وفي استراتيجياتهن عند ممارستهن للسلطة.

1.4. نسق فعل القيادة النسوي بين الإكراه والحرية

تركز دراستنا على فعل القيادة النسوي باعتباره فعلا استراتيجيا، وهو التصور الذي قدمه كل من كروزبي وفردبيرغ، لأنه يتموقع في فضاء لعبة السلطة التي لم تشارك النساء في وضع قواعدها العامة ولم تخترنها، لكن يمكنهن تعديلها. لذلك فإنهن يوجدن في وضعية عقلانية محدودة¹⁰ بالنسبة للأهداف المطلوبة والفرص المتاحة أمامهن، وهي عقلانية محدودة لأنهن لا يعرفن شروط اللعب ولا يمكنهن توقع جميع النتائج المترتبة عنها (Crozier & Friedberg, 1977). والواقع أن قدرة النساء على التفاوض حول السلطة ترتبط بمدى وعيهم بالعوائق الاجتماعية والثقافية التي تعيق تقدم مساهمتهن، هذا الوعي يمكنهن من توسيع دائرة التفاوض والاستفادة من مختلف تلك الموارد والفرص المتاحة.

يطرح منطق الاستراتيجية رهانات تتعلق بهوية الفاعل والعلاقات الاجتماعية: إذ تحرص الهوية الاجتماعية على ضمان اندماج الأفراد في النسق الاجتماعي العام (Dubet, 2016). إلا أن هذه الهوية ليست كينونة فقط، وإنما هي مورد استراتيجي ورأسمال، نظرا لأنها تشكل جزءا أساسيا من

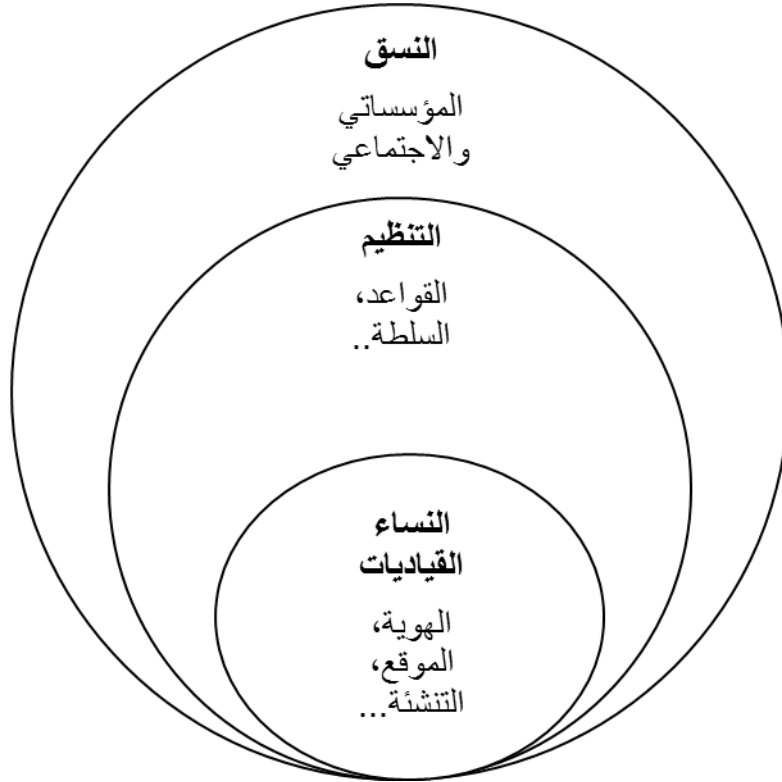
¹⁰ العقلانية المحدودة؛ هو تصور نسبي للحلول، حيث ترتبط بالعقلانية الخاصة بالفرد في وضعه الواقعي أي بقدرته على تقييم اختياراته ضمن حدوده المعرفية والمجتمعية.

الهابتوس الذي يصعب فيه، حسب بورديو، الفصل بين الاندماج والاستراتيجية: فالاستراتيجية هي نفسها هوية اندماجية (Bourdieu, 1972).

ومن هذا المنظور، يقتضي اندماج النساء في فعل السلطة الحفاظ على قواعد اللعب حتى يظل اللعب ممكنا. وبعبارة أخرى، لا يعتبر الفعل القيادي النسوي فعلا اجتماعيا إن لم يكن مؤسسا على قاعدة الاندماج ولو في حده الأدنى. فالفاعلات في السلطة مطالبات بتأمين الحفاظ على القواعد الاجتماعية والتنظيمية التي تضمن استمرارية لعبة السلطة. إن اندماج النساء القياديات في النموذج القائم يعني أنهن يحافظن على التمثلات والممارسات الاجتماعية السائدة، وإلا فالمنافسة حول السلطة ستصبح حربا. وبهذا فإننا، كما يؤكد كروزيي، أمام فعل منظم، يتعلق الأمر بالسلطة، حيث تصبح الرهانات الثقافية، موارد اجتماعية، أي تتحول القيم الثقافية إلى مرجعيات أو اديولوجيات؛ لكنها لا تفسر تصرفات الفاعلات وممارستهن (Crozier & Friedberg, 1977). وإذا ما قبلنا بكون المعنى الحقيقي لفعل السلطة النسوي يعود إلى العقلانية المحدودة لدى الفاعلات، فإن القيم لن تصبح غاية في ذاتها، وإنما وسيلة، بمعنى موردا. ولذلك تصبح القيم حالات توتر تعيشها الفاعلات أكثر مما هي فرص متاحة لممارسة السلطة أو للحفاظ عليها (Dubet, 2016).

ترى النساء القياديات أن دورهن هو اعتراف اجتماعي بهن، وبالتالي فإنه فرصة لإثبات مشروعيتهن في موقع السلطة. ويعني ذلك أن فعلهن القيادي داخل التنظيم يستحضر مختلف المعايير الاجتماعية والتمثلات الاجتماعية المشككة في مشروعية القيادة النسوية. وقد أكدت بعض المستجوبات على أن فعل القيادة يتطلب منهن مجهودا مضاعفا، ليس لأن دورهن يتطلب الإشراف

والتنظيم والتسيير وكذا الحفاظ على استمرارية الجمعية وإنما بسبب إكراه الثقافة الذكورية والصور النمطية التي ترى أن تلك الأدوار من خصائص الرجل.



خطاطة 5. نسق فعل السلطة النسوي

مستوحاة من (Belghiti- Mahut (2003)

يتكون الفعل القيادي عند النساء من العناصر التالية:

- الفاعلات، ليست من حيث علاقتهن مع الآخرين والوضع الذي يشغلنه ودورهن ليس داخل النسق فقط، وإنما من حيث أنهن ذوات فاعلة خارج النمط المعياري؛
- العوامل التنظيمية المتمثلة في القواعد والنماذج والأدوار والجزاءات التي تبني التنظيم والغاية المشتركة، وتشكل موارد للسلطة عند النساء؛

- التبعية المتبادلة بين الفاعلات وبين النسق التنظيمي والنسق الاجتماعي الكلي؛

مثل الانتظارات والأدوار الاجتماعية المحددة مسبقاً من جهة، والانتظارات أو

الأفعال الجديدة التي خلقتها الفاعلات من جهة أخرى؛

- التوازن الديناميكي الذي تخلقه التبعية المتبادلة بين الفاعلات والتنظيم والتفاعلات

بين القيم والتمثلات وبين الفعل القيادي.

يحول الفعل القيادي النسوي، من جهة، إلى البنية الاجتماعية والقيم المعيارية، وكذلك إلى

سلوك الفاعلات كذوات تتمتع بهامش من الحرية (Rocher, 1968). يمكن الحديث عن النسق

المعياري لفعل السلطة عندما تعتمد القيادات استراتيجيات تعكس التمثلات الاجتماعية والصور

النمطية وتتماشى مع الانتظارات الاجتماعية المتعلقة بطبقتهم الجنسية.

ومن جهة أخرى، يحول الفعل القيادي النسوي إلى سعي النساء تطوير ذواتهن وفرض

أنفسهن بفعل توسيع شبكة العلاقات الاجتماعية وتمكين المرأة من السلطة، وهي محفزات ذاتية

ترتبط بدوافع شخصية. وحتى وإن كانت متغيرتي السن والمستوى الدراسي تكشفان عن تباين في

الآراء بين المشاركات حول دوافع الانخراط في العمل الجماعي، فإنهن يشتركن في هدف البحث

عن إثبات ذاتهن كنساء في مواقع السلطة.

يحللنا دور النساء القياديات ودوافع انخراطهن في العمل الجماعي إلى مستويين:

مستوى يمكن ملاحظته من الخارج، تعكسه تصورات النساء لأدوارهن ودوافعهن في قيادة الجمعية.

ويمكن استخلاص هذا المستوى من استقراء نماذج الأدوار الاجتماعية التي تخضع لمجموعة من

المبادئ والثوابت والانتظامات.

إلا أن هذا الدور القيادي النسوي والنماذج التي كشف عنها الاستقراء ليست إلا تعبيراً عما يسميه جورج غورفيتش Gurvitch "درجة أعمق" في وعي الفاعلات وفي الواقع الاجتماعي، وهذه الدرجة الأعمق تمثل مستوى ثان من التجريد للمعايير والأدوار التي تسمى القيم. إنها قيم تعبر عنها المشاركات عبر تمثلاتهن المتعلقة بالدور والوضع الذي يشغلنه داخل التنظيم¹¹، فهن يبحثن عن اعتراف باستحقاقهن لهذا الدور الذي كان حكراً على الرجل (Laufer ; Ridgeway, 2001 ; Silvera, 2006).

2.4. القيادة النسوية وقوانين الجندر

1.2.4. تصورات النساء للسلطة: الجندر كبناء اجتماعي

تتشكل الهوية الجندرية بفعل التنشئة الاجتماعية المجنسة منذ الطفولة. والواقع أن الهوية الجندرية تخضع للحتمية البيولوجية؛ إذ يشكل الجنس مبدأ حاسماً في بناء هوية الجندر في توافق مع التمثلات والأدوار الاجتماعية (Héritier, 2010). إذ يجب على الفرد أولاً أن يدرك أنه ولد أو بنت بكيفية ثابتة لا تتغير عبر الزمن مهما حدث من تحولات في السياق، أي أن يتموضع في إحدى الطبقتين الجنسيتين (ذكر - أنثى). ومن ثم يخضع الفرد لنماذج ترتبط بالأدوار الملائمة لهويته الجندرية عن طريق اللعب الذي يسمح له بالانخراط في أدوار مجنسة، وبالتالي يكبر الفرد في عالم شديد البناء حسب ثنائية ذكر-مؤنث (Bègue, 2013 ; Goffman, 2002).

¹¹ إن سلطة إكراه النماذج والأدوار الاجتماعية لا تعود فقط إلى الجزاءات السلبية أو الإيجابية، وإنما تستند كذلك على الانخراط في القيم أو ما يمكن تسميته بالتوجه نحو القيم كأحد أبعد التوجه المعيارية للفعل. لكن الرابط القوي بين النماذج والقيم لا يعني بالضرورة وجود توافق تام بين القيم والسلوك الاجتماعي. ونقصد بالقيم مثلاً أعلى يدعو إلى الانتساب إليه أو يفرض الاحترام تستلزم صفات محمودة وتصرفات سامية يطمح إليها الفرد أو يستلهم منها. وهكذا فالعلاقة بين القيم والنماذج الاجتماعية معقدة لا تسمح بأن تحصر في صيغ فريدة وضيقة. (Rocher, 1968)

هكذا يشكل الجندر قاعدة يبنى عليها قانون اجتماعي يشمل التفاعلات والتوافقات المتبادلة بين الأفراد والبنى الاجتماعية، وهذه القاعدة تؤثر تصوراتنا لذواتنا وللآخر وتحدد وضعنا الاجتماعي داخل المجتمع معتمدة على إيديولوجيات مؤسسة لمبدأ التوزيع الجنسي للعمل (Goffman, 2002).

وقد بينت ميد في دراستها لثلاثة قبائل في غينيا الجديدة أن الجندر مسألة ثقافية مكتسبة، كما بينت كيف تعمل ثقافات تلك القبائل على تأسيس هويتين جنسيتين مختلفتين: هوية ذكورية وهوية أنثوية، وذلك وفقا لما تمنحه من تأويلات للخصائص المتعلقة بالاختلافات البيولوجية مثل: مزاج الجسد (Mead, 1966). هكذا، تمنح التنشئة تمثلات وصورا نمطية وأحكاما مسبقة تترسخ في الذاكرة وفي الأجساد، كما يوضح ذلك بورديو من خلال مفهوم الهابتوس (Bourdieu, 2000).

ومن ناحيته، يقدم غوفمان الجندر في كتابه *التوافقات بين الجنسين* كنسق لتحليل العلاقات بين الجنسين، بل ومنطلقا لفهم المجال وتوزيعه، باعتبار أن الجندر يبنى من خلال التفاعلات اليومية، وبشكل وبعاد تشكيله كلما التقى شخصان، أو كلما حاول شخص ما تصنيف شخص آخر. فالجندر هو نظام للتعريف يمارس إكراها على الفرد، إذ من المستحيل أن نتمثل ذاتنا أو شخصا آخر بدون تحديد جنسه (Goffman, 2002). فالجندر بهذا المعنى مبني في الترسيمات الذهنية كما يفضل بورديو نعتها، الشيء الذي يحول تصوراتنا وتمثلاتنا وممارستنا وعلاقتنا إلى عناصر "طبيعية" (Bourdieu, 2000).

تقرض الهوية الاجتماعية على الذكور والإناث، مجموعة من السلوكيات وفق ما تقرضه عليهم طبقتهم الجنسية (رجل، امرأة) بشكل لا واعي. حيث يمارسان ويكتسبان مجموعة من الاستعدادات والأدوار والمواقع الاجتماعية التي تختلف باختلاف طبقتهم الجنسية والتي تتماشى مع التمثلات الاجتماعية والثقافية ومعايير الذكورة والأنوثة (Goffman, 2002).¹²

يشكل الجنس واللغة والدين والطبقة الاجتماعية عناصر أساسية في بناء هوية الأفراد التي يحملونها بداخلهم أكثر مما يحملونها معهم. فعندما يبلغ استبطان الفرد للقواعد الاجتماعية درجة عميقة، يصبح تدميرها أو وضعها موضع تساؤل تهديدا عميقا لكيونة الفرد (Dubet, 2016) نظرا لأن الهوية تؤمن للفرد مكانا داخل المجتمع ونوعا من الوحدة والتماسك، كما تساهم في استقراره النفسي والاجتماعي (Rocher, 1968).¹³

والحال أن النساء في مراكز السلطة والقيادة تواجهن العديد من العوائق الاجتماعية المرتبطة أساسا بالصورة النمطية، خاصة وأن ممارسة السلطة لطالما ارتبطت بالرجل، مما يجعل مسار النساء صعبا في مواجهة السقف الزجاجي (Laufer, 2001). كما أن التقسيم الجنسي للعمل يمنح الحق للرجل في التحكم في الأنشطة الإنتاجية التي تتم في الفضاء العمومي والتي يترتب عنها قوة وسلطة أكثر (Goffman, 2002)

¹² يؤكد غوفمان على وجود طقوس تعمل على الترجيل وأخرى تعمل على تلقين الأنوثة؛ فيفصل الذكر عن أمه لتأمين تذكيره، فيتعلم ممارسة الصيد والرياضة. فيما تبقى الأنثى ملازمة لأمها، كما يخضع جسدها لمجموعة من القواعد الصارمة باعتباره جسدا مقدسا ومحرمًا، فتلقن كيف تمشي وكيف تحرك أي جزء من جسدها. (Goffman, 2002)

¹³ إذا كانت دراسة هذا الحقل المعرفي تبدو سهلة وبسيطة، بحيث يتم التمييز البيولوجي لجميع البشر، إلى طبقتين اجتماعيتين، فإن الدراسات في هذا المجال تكشف عن تعقيد شديد وعن تشتت للأبعاد المتعددة للجنس: هل الأمر يتعلق بالسمات السيكولوجية الخاصة بأحد النوعين وتقييم الذات أم بالذكورة أم الأنوثة، هل المقصود دراسة التمثلات والمعتقدات أو التصرفات (Bègue, 2013).

تحضر هذه البناءات الجندرية في خطاب النساء القياديات وفي تمثلاتهن، مهما كان سنهن أو مستواهن الدراسي، خصوصا فيما يتعلق بمفهوم السلطة وبروفيل القيادي، حيث يظهر تأثير الهوية الجنسية في تصوراتهن وممارستهن، وفي الصعوبات والعوائق الاجتماعية التي تشكل سقفا متينا أمام تطورهن المهني في مناصب المسؤولية. فالسلطة والقيادة حسب المعايير الاجتماعية والثقافية مهام ذكورية، وبالتالي تجد النساء أنفسهن أمام "تتافر الدور الجندري" بالمعنى الثقافي (Laufer, 1982 ; Saint-Michel, 2010).

ومن الملاحظ كذلك أن النساء القياديات واعيات بتأثير التنشئة الاجتماعية في مسارهن المهني والجمعي. فالتنشئة كعملية لاكتساب المعايير والنماذج والقيم وطرق التفكير والتصرف والاحساس تجعل عناصر المجتمع والثقافة جزءا من شخصية الفرد، وتجعل النساء يطورن من خلال تربيتهن استعدادات وميولات وحاجيات تتطابق مع المعايير. وهذا الاستمماج للمنظومة الثقافية هو ما يسميه دوركايم بالإكراه؛ إكراه لأنه يفرض على النساء تلك النماذج دون وعي منهن. وعليه، فإن مسلسل التنشئة يلغي مرة أخرى فكرة التعارض بين الفرد والمجتمع ويؤكد الاستمرارية والتداخل بينهما (Rocher, 1968).

لا يمكن إنكار أن فعل القيادة وأسلوب النساء في ممارسة السلطة يخضعان إلى نوع من الحتمية بما أنهما يكشفان لنا عن نمذجة لتمثلات النساء ولسلوكاتهن وممارساتهن المتعلقة بالسلطة، مما يسمح لنا بالتنبؤ بها وتوقعها في بعض الأحيان. ويمارس هذه الحتمية النظام الاجتماعي الذي تركز عليه الحياة الاجتماعية، والذي لولاه لما كانت الحياة الاجتماعية ممكنة.

وإن هذه الحتمية هي ما تجعل الدراسة العلمية للواقع الاجتماعي ممكنة؛ إننا أمام تحليل للعبة المتغيرات المتداخلة في تبعية متبادلة (Rocher, 1968).

فالتنشئة، والحالة هذه، هي إنتاج "تطابق" بين طرق السلوك والتفكير والاحساس، حتى يتكيف كل فرد مع الجماعة، وحتى تتمكن تلك الجماعة من الاستمرار من جهة أخرى. إلا أن ذلك التطابق لا يتم بصفة كلية لأن الاستعدادات للفعل الاجتماعي واكتساب كل ما يتعلق به من معايير وقيم وصور نمطية يخضع للنسبية؛ فالتكيف الاجتماعي للنساء القياديات مع نموذج السلطة القائم لا يعني بالضرورة التطابق معه، لأن الانخراط في المعايير والنماذج القائمة يمنحهن كذلك قدرا من هامش الحرية لاتخاذ القرار والاختيار. كما يوضح ذلك كل من كروزي وبوردو (Crozier & Friedberg, 1977 ; Bourdieu, 2002). فإذا نظرنا إلى سلوك الفاعلات واستراتيجياتهن، ستبدو لنا وكأنها خاضعة لإكراه وضغط يقدمان صورة مطابقة ونمذجة للانتظارات الاجتماعية. إلا أن اختيارهن لنموذج السلطة القائم لا يعني بالضرورة الخضوع للحتمية الاجتماعية، بل يتضمن كذلك، اختيارا واستراتيجية من بين الاستراتيجيات المتاحة لاكتساب موقع لم يكن من السهولة الوصول إليه، ولطالما كان حكرا على الرجل. فالفاعل كما يرى بارسنز لا يختار "اعتباطيا" آليات اندماجه وإنما يختار الوسائل الأكثر تكيفا لتحقيق غاياته حتى وإن كانت مستمدة من المنظومة الثقافية (Dubet, 2016).

2.2.4. السلطة المجنسة ورهان الهوية

قدمت المشاركات مجموعة من السمات حول بروفييل القيادي مثل الطموح والمنافسة والتدبير الجيد والتفرغ وقوة الشخصية والفصل في النزاعات. وهذه الصفات تتفق عليها النساء

القيادات بغض النظر عن سنهن أو مستواههن الدراسي. والحال أن هذه السمات مستمدة من المعايير السائدة التي طالما ارتبطت اجتماعيا وثقافيا بالمثل العليا للذكورة، وبالتالي فإن النساء يفتقرن لهذه الصفات حيث أن الأدوار الأسرية وأوضاع الأمومة تقف حاجزا أمام التقدم الهرمي للنساء. تقول إحدى القيادات في هذا السياق: "متطلبات الأسرة وتربية الأطفال تؤثر في طموحاتي المهنية... لقد تخلّيت عن العديد من الفرص المهمة لأظل قرب أسرتي" هذه المعايير الاجتماعية والقيم الكامنة تجعل مسار النساء أكثر صعوبة، بل ويدخلهن في "متاهة"¹⁴ كبيرة (Harmand, 2013).

يتضح من إجابات المشاركات في الدراسة أن بروفيل القيادي يتميز بمجموعة من السمات الذكورية، مثل إخفاء المشاعر والتخلي بالحزم والقوة وأن يكون محاربا. ويفرض هذا النموذج على النساء في مناصب السلطة ويجعلهن يتخلين على جزء من هويتهن (Beaufort, 2012). وبذلك تعيدنا الفاعلات الجمعويات من خلال السمات "الذكورية" المطلوبة في القيادي إلى فكرة أن الفاعل هو النسق خاصة وأن إعادة انتاجهن لنموذج السلطة القائم يعتبر إنجازا للمعايير والقيم الاجتماعية المتمأسسة في الأدوار والتي استدمجتها النساء بفعل التنشئة، وبالتالي ترسخن التصور الكلاسيكي الذي يوحد بين الفاعل والنسق. إلا أن شبه التطابق هذا الموجود بين الفاعلات وقيم المجتمع لا يلغي إرادة الفاعلات في اختيار إستراتيجياتهن في السلطة.

¹⁴ يحيل مفهوم "المتاهة" إلى تشعب التعقيدات والاكراهات التي تعترض النساء حيث أن مساراتهن المهنية لا تكون بشكل مستقيم وغالبا ما تعرف تعرجات عديدة ومتنوعة (Harmand, 2013).

وإذا كان الفرد في السوسيولوجيا الكلاسيكية مع دوركايم وبارسنز وإلياس لا يوجد إلا باندماجه في النسق وفي القيم والمعايير،¹⁵ هذا التصور للفرد أصبح غير مقبول في السوسيولوجيا المعاصرة. فعندما أعلن بورديو عن انتسابه إلى دوركايم وماركس وقيبر، فإنه عكس هذا الطرح بشكل خاص جدا من خلال نظرية الممارسة التي نتجت عن رغبة في تجاوز التعارض القائم بين الذاتية والموضوعية، بين منطق الفاعل ومنطق النسق (أحجيج، 2018). وبالتالي فإن النساء القياديات عندما يتبنين نموذج السلطة القائم، لا يعني ذلك، أنهن مجبرات على الامتثال لهذا البروفيل الذكوري وغير واعيات به، كما سبق وأشرنا، وإنما يعني كذلك أنهن غير قادرات على تقديم نموذج جديد متماسك وأكثر حيادية، خاصة وأنهن يشكلن أقلية في مناصب السلطة.

ومن منظور التحليل الاستراتيجي، فإن علاقة الفاعلات بتغيير نموذج السلطة القائم تتوقف على المنافع التي قد تترتب عن ذلك التغيير؛ إذ أن الفاعلات سينخرطن في التغيير إذا اعتقدن بأن ذلك التغيير سيضمن لهن امتيازات ولن يتسبب في إقصائهن. وهكذا، فإن الفاعلات كلما رآين مصلحة في التغيير كلما خاطرن بالانخراط في مسلسل التغيير، وبالتالي فإن مقاومة التغيير لسيت موقفا بقدر ما هي استراتيجية تطورها الفاعلات من أجل تجنب "العقاب" (Crozier & Friedberg, 1977). وعليه، فإن التغيير الذي يمكن أن يتحقق هو ذلك التغيير المدرك من قبل جميع الفاعلات والذي يتماشى مع وجهات نظرهن. والحال أن البناء المشترك لنموذج سلطة أكثر حيادية يقتضي مجموعة من التوافقات والتنازلات حول تحديد سمات وقواعد السلطة.

¹⁵ فالقيم بشكل عام تساهم في تماسك واندماج وإدراك الذات والعالم وبالتالي تحقيق الاندماج الاجتماعي أنها مصدر ما يطلق عليه دوركايم التضامن الاجتماعي (Dubet, 2016).

ومن جهة أخرى، يرفض بورديو الموضوعية objectivisme التي ترى في الفعل تطبيقاً لدور محدد له مسبقاً وفي نفس الوقت يرفض الذاتية subjectivisme التي تقتضي الاعتراف بفاعل حر توجهه مصالحه. وبالمثل، إننا نرى أن فعل القيادة النسوي ليس آلياً ولا عقلانياً حصرياً، بل إنه فعل استراتيجي لكنه مؤطر بالمعايير والتمثيلات الاجتماعية. ومعنى ذلك أن ممارسة السلطة لدى الفاعلات الجمعويات ناتجة عن الهابتوس، أي مجموعة من القوانين والاستعدادات التي تجعلهن يتصرفن بطريقة معينة في ظروف مختلفة، دون أن تكون هذه التصرفات نتاج طاعة لتلك القواعد ولا نتاج فعل منظم (Bourdieu, 2000).

وفقاً لهذه المقاربة، فإن القيادات يتصرفن تبعاً لاستعدادات اكتسبها بفعل عملية التلقين التدريجي التي خضعن لها منذ الطفولة، فتشكلت بذلك مقولاتهن الذهنية وأجسادهن التي تعكس الظروف والبنية الاجتماعية. وقد سلط بورديو الضوء على هذه الآلية بمثال الفرد الذي يعيش في طبقة شعبية وبالتالي يكتسب استعدادات شديدة الاختلاف عن الفرد الذي يعيش في طبقة برجوازية. فالبنية الاجتماعية إذن تنعكس في هابتوس الأفراد، ويصبح الهابتوس قابلاً للاستمرار لأنه متجذر في الذهن والجسم، ويشغل بطريقة لا شعورية تقريباً، فيغدو من الصعب إخضاع تلك الاستعدادات للتفكير أو التغيير الواعي (Bourdieu, 2002). لقد حاول بورديو من خلال الهابتوس فهم ترسيمات الممارسات والإدراكات والأحكام القيمية التي يوظفها الأفراد في سياقات ووضعيات اجتماعية مختلفة. ومن ثم ينبغي فهم الممارسات الاجتماعية كنتاج للهابتوس ضمن سياقاتها الاجتماعية وحولها الخاصة. إن هذا الهابتوس هو الذي يمنح للفعل معناه؛ فهو "يوجه" أفعال الأفراد ويحدد الممارسات المناسبة في الحياة اليومية، وهي ممارسات تخضع بدورها لمبدأ

توافق الوضعيات الاجتماعية داخل الحقل المحدد لقواعد الممارسة التي يمكن تلخيصها في معادلة بورديو الشهيرة الهابتوس+الحقل= الممارسة (Bourdieu, 1979, p. 112).

وعليه، يمكن القول إن ممارسة النساء للسلطة ليس استجابة لإكراهات سوسيو-ثقافية، لأن الهابتوس في نفس الآن برمجة واستراتيجية، أي استراتيجية في غياب العقلانية الاجتماعية (Bourdieu, 2000). وعلى هذا الأساس، تكون استراتيجيات الفاعلات أكثر فعالية عندما يكون الواقع الاجتماعي مبرمجا ومتضمنا بشكل عميق في هابتوسات الفاعلات؛ فعندما تصبح قواعد اللعب المتعلقة بالسلطة لاواعية، تكون استراتيجيات النساء تلقائية. ذلك أن ممارسة القيادات للسلطة تعمل بفعالية نظرا لأن الشروط التي تشكل فيها الهابتوس غير مدركة. فالنسق لا يتحكم في هذه الممارسة. إن تبنيها لهذا الموقف الاستيمولوجي الذي ينظر للفعل الاجتماعي كممارسة يبعدنا عن تصور الفرد كفاعل عقلائي خالص وكذا عن إلغاء مبدأ الحتمية نظرا لأن استقلالية الفرد لا ترتبط فقط بمعرفة القيم أو بعقلنة المصالح.

تؤكد، تمثيلات النساء للسلطة مأزق وجودهن في وضع يتعارض مع خصوصية هويتهن الأنثوية بكل تبعاتها الثقافية والاجتماعية؛ إذ تبين نتائج تحليل المقابلات أن النساء تتصور السلطة كـ "هيمنة" و"عنف" و"مصلحة شخصية" ترتبط بالرجل، كما يتمثلنها كـ "مسؤولية" و"تسيير جماعي"، الأمر الذي يكشف عن أن للنساء القيادات تصورات على قدر من الغموض والتناقض، وبالتالي فهن يكرسن بذلك الصور النمطية التي تقول بأن السلطة من مهام الذكور. تقول إحدى المشاركات في البحث: "أعتقد أن السلطة ترتبط بالعنف.. وأنا لا يمكنني أن أكون سلطوية أو أن أكون عنيفة وهو ما لا أحبه في السلطة... وأعتقد أن السلطة تعني الرجل". هكذا يبدو أن القبول

بالنموذج القائم في تمثل وممارسة السلطة هو قبول بالنموذج الذكوري ونفي لكل خصوصية أنثوية (Witte Anne, 2006).¹⁶

هكذا، فالنساء القياديات، مهما كان سنهن أو مستواه الدراسي، يجمعن على أن السعي للسلطة والنزاع عليها مسألة ذكورية وهي من خصائص الرجال لا النساء، وهو ما تعبر عنه إحدى المشاركات بقولها "النساء لا يسعين للسلطة من أجل السلطة، وهن غير مهتمات بامتيازات السلطة كما هو حال الرجال... فغالبا ما يرفضن مناصب المسؤولية التي تقلص من حريتهن.....". وتضيف أخرى: "الوصول إلى القيادة يتطلب تجربة كبيرة أي حرب مستمرة والرجل أكثر قدرة عليها". وبهذا فإن النساء يرسخن الصور النمطية حول التقسيم الجنسي للعمل وقبول النساء بالنموذج السلطة القائم من خلال تمثلاتهن حول القيادة والسلطة، وهذا ما يجعلهن على علاقة مضطربة بالسلطة، خاصة وأنهن يؤدين ثمنا باهظا من أجل بلوغ السلطة ومقاومة مختلف الإكراهات الثقافية والاجتماعية في هذا الموقع "الذكوري". فهذا المسار الصعب يجعل النساء يواجهن تحديات عديدة تمس جوهر هويتهن وذلك لسببين:

السبب الأول، يتعلق بالاعتقاد بأن السلطة من مهام الرجال. تقول إحدى القياديات: "تتصرف النساء بشكل مختلف في مواقع هن فيها أقلية وهذا الإحساس الداخلي يجعلهن يعتقدن بأنهن لن يكن في المستوى المطلوب....". وبالفعل، إن النظام الذكوري كبنية أساسية لكل المجتمعات المعاصرة تحدده السلطة المأسسة للرجال على النساء، وتتغلغل السلطة والهيمنة في

¹⁶ أقدم بارسنز في هذا الصدد تحليلا دقيقا للفعل البشري الذي يصادف بدون انقطاع ما يسميه عددا من المعضلات dilemmas التي تفرض على الفاعل دوما الاختيار بين توجهات مختلفة للفعل، متعارضة وغير متوافقة بينها؛ ومن الممكن حصر هذه المعضلات في أن يكون الفعل موجها بالعاطفة أو أن يختار الفاعل التحكم في مشاعره والحياد العاطفي. كما يمكن للفاعل أن يختار التوجه والمواقف العامة دون أن يراعي خصوصية الوضعية والسياق أو أن يختار العكس. ومن المعضلات الأخرى، أن يختار الفاعل حسب أهدافه الشخصية التي تستجيب لمصالحه الخاصة، أو أن يختار الأهداف المشتركة والمصلحة الجماعية (Rocher, 1968).

كامل التنظيم الاجتماعي من الإنتاج إلى الاستهلاك إلى السياسة والقانون والثقافة. ويترتب عنها سيادة علاقات اجتماعية قائمة على الهيمنة والعنف النابع من المؤسسات البطيريركية والتي تستمد أصلها وقوتها من مؤسسة الأسرة ومن إعادة الإنتاج الاجتماعي (Castells, 1999).

السبب الثاني، الذي هو نتيجة للسبب الأول، هو الاعتقاد بأن السلطة من اختصاص الرجل. تترتب على هذا الاعتقاد مجموعة من الاكراهات والعوائق الثقافية التي تحول دون تقدم النساء في مسارهن المهني، حيث يفرض التقسيم الجنسي القائم على الاختلافات البيولوجية بين الرجال والنساء حدودا وإطارات اجتماعية وثقافية صارمة تشكل طبقتين جنسيتين مترابنتين (Bloss, 2001). هذه الصور النمطية استدمجتها النساء أيضا، إذ تقول إحدى المشاركات في هذا الصدد: "عندي انطباع بأن الرجال أكثر قدرة على التدبير والقيادة لأنهم أكثر مصداقية وفعالية، لكن النساء ساذجات..".

تؤكد دراسة فرنسية حول تمثيلات النوعين للأدوار الاجتماعية أنه على الرغم من كل المجهودات التي تقوم بها الدولة الفرنسية لتجاوز التمييز القائم على النوع الاجتماعي، فإن أغلب المشاركين في تلك الدراسة، اعتبروا أن من الأدوار الرئيسية للمرأة الاشراف على البيت وتربية الأطفال. كما بينت الدراسة أن النساء في مواقع السلطة لا يبحثن على امتيازات مادية من موقع السلطة بقدر ما يبحثن عن الاعتراف بأهليتهن لتلك المناصب (Fourès, 2010).

وبينت دراسة أخرى حول الممارسات المجنسة في التنظيمات أن النساء يتبنين ممارسات وصفات وسلوكات ذكورية، حيث أن هويتهن الأنثوية تشكل مصدرا لعدم الثقة، وذلك راجع إلى الثقافة التي تروجها مدارس التدبير والتي تنقل العديد من الصور النمطية مثل: القائد يجب أن

يتحلى بالمسافة العاطفية، التنظيم ليس عالما مثاليا للعدالة والكفاءة والإنسانية، النساء أكثر عاطفة وحساسية، إلخ. (Derks, 2010).

كل هذه العناصر الثقافية تجسد الانتظارات الاجتماعية، أي ما يجب أن تكون عليه المرأة وما ينبغي أن يكون عليه الرجل. فالتوزيع الجنسي للمجال يترتب عنه تقسيم جنسي للعمل: مهام خاصة بالمرأة مثل تربية الأطفال ورعاية البيت، وهو ما يمنح لها سلطة أقل ويقصيها من المجال العام؛ بينما تسند للرجل مهام ممارسة الحث والصيد والمشاركة في الحروب وشغل وظائف سياسية ودينية، وهي مهام تخصص للرجال سلطة أكثر من النساء وهيمنة على المجال العام (Goffman, 2002).

3.4. الأسلوب النسوي للقيادة

يثير وصول النساء لمناصب السلطة العديد من التساؤلات حول كفاءتهن وقدرتهن، والتي يطرحها الرجال والنساء معا؛ بينما يجده آخرون ضروريا من أجل تحطيم البناء الهرمي للعلاقة بين النوعين والنموذج الذكوري للقيادة. فقد أكدت مجموعة من القياديات على خصوصية أسلوب النساء في ممارسة السلطة لما يتمتعن به من صفات وسمات تميزهن عن نظرائهن من الرجال، مثل القدرة الكبيرة على الاستماع، حسن التواصل، التحليل الدقيق والكامل، القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت، نظرة بعيدة المدى، فضلا عن أنهن أقل تسلطا، أقل رسمية، أكثر تطوعا، أكثر تنظيما، متفهمات، وأكثر تلقائية وصراحة، إلخ. وهي تقريبا نفس السمات التي توصلت لها بوفور في دراستها للمرأة والسلطة، حيث بينت دراستها أن النساء يختلفن عن الرجال بما يتمتعن به من صفات خاصة، مثل الرقة، الإحساس، التواصل، تجنب النزاع، وحسن الاستماع والحس العملي

(Groutel et al., 2010 ; Beaufort, 2012). والواقع أن هذه الصفات ليست سوى جزء من

المثل العليا للأنثوية والصور النمطية المرتبطة بجنسهن (Bourdieu, 2002).

أجرت جان-دوكيت دراسة سنة 2006، قارنت فيها بين القيادة الأنثوية والقيادة الذكورية، وتوصلت إلى أن النساء يتميزن بالدقة والفعالية في القيادة لكنهن عموما لا يختلفن عن نظرائهن من الرجال. وقد أرجعت ذلك إلى التمثلات والصور النمطية التي تربط القيادة بالرجل الذي هو "محارب" ويتمتع بصفات "القوة" و"الكريزما" و"الصرامة". وعلى الرغم من التكوينات المتنوعة التي تحرص على مبدأ المساواة والحيادية في صناعة القائد، فإن تلك الصور النمطية مازالت حاضرة بقوة عند النساء كذلك (Saint-Michel & Wielhorski, 2011). وبالتالي، فإن النساء في مثل هذه المهام يدخلن في "صراع هوية" (conflit d'identité) باعتبار أن السلطة والقيادة تتطلب مجموعة من القواعد والصفات التي قد تتعارض مع الهوية الأنثوية مثل القوة، الحزم، النزاع، الغضب، إلخ. (Luis Uhlmann, 2008).

تعتبر هذه الصور النمطية أكبر عائق يواجه النساء في تقدمهن في هرم السلطة وفي حياتهن المهنية عموما. ذلك أنها ترسخ تصورا لدور القيادة في تعارض مع دورهن "الفعلي"، أي تربية الأطفال ورعاية الأسرة. تظهر هذه الحواجز في السياق التنظيمي، ويبدو من الصعب تغييرها خاصة عندما تعيد النساء إنتاج مختلف تلك التمثلات المتعلقة بهويتهن وبأدوارهن التقليدية والتي تحدد ذواتهن وموقعهن في مركز السلطة والقيادة. إن مسار القيادة النسوية إذن محاصر بإكراهات متعددة مؤسسية وعلائقية وإعلامية كذلك. وهذا ما أثبتته دراسة كينسي غومان، التي أظهرت أن القيادة النسوية تتميز بمجموعة من الخصائص، مثل القدرة على التعبير، التعاطف، الليونة، والاعتناء بالآخرين، إلخ. إنها خصائص تحيلنا على تلك الصور النمطية القائمة. وفي المقابل،

النساء أنفسهن مطالبات بالتأكيد على أهليتهن لممارسة السلطة وكذا الدفاع عن موقعهن بشكل مستمر (Ragins et al., 1998).

ومن ناحية أخرى، أكدت العديد من القياديات، منهن بالخصوص اللاتي في سن 40 فما فوق، على أهمية اكتساب التجربة كشرط أساسي لقيادة التنظيم. فالتمكن من حسن التدبير والمشروعية مرتبطان بالتجربة، حيث يرفضن بقوة نظام الكوتا لأنه يتعارض مع الكفاءة والأهلية، إذ تقول إحدى القياديات: "الصعود بالكوتا يلغي المشروعية عن كفاءة المرأة التي هي أصلا موضوع تشكيك دائم...". إن هذا النظام، كما يعتقدن، يقلل من شأنهن وأهميتهن.

يمكن القول إجمالا، إن التنشئة المجنسة تعد واحدا من العوامل المفسرة لاختلاف أسلوب ممارسة السلطة بين النساء والرجال فيما يتعلق بممارسة القيادة. وقد أكدت مجموعة من النساء المشاركات على تأثير التنشئة في مسارهن القيادي وفي تمثيلهن للسلطة وممارستها. فضلا عن أن السلطة النسوية، حالها حال السلطة الذكورية، تتأثر بالوسط الاجتماعي وبالتكوين وبالمنعرجات الكبرى الأسرية منها والمهنية (Harmand, 2013).

لهذه الأسباب، غالبا ما تكون التجربة الأولى للنساء في مراكز السلطة صعبة جدا، لما يشعرن به بكونهن موضوع مراقبة ولانتظارات الاجتماعية، وهو ما عبرت عنه القياديات بقولهن: "ينتظر مني الكثير.. أكثر من الرجل"؛ "النساء لا يحصلن على مناصب عليا بسهولة... كما أنهن لا يوجدن في السلطة بالصدفة، بل هن مطالبات بكفاءات متعددة من أجل الحصول على السلطة". وبالفعل، إن الاستجابة لتلك الانتظارات تفرض عليهن العمل أكثر والحضور الدائم والمستمر. كما تشكل الهوية الأنثوية عقبة أمام النساء لولوج مناصب السلطة؛ وهذا ما يجعل

النساء القيادات حريصات على استكمال تكوينهن الدراسي كوسيلة لفرض مشروعية قيادتهن (Sanchez-Mazas & Casini, 2005).

إن فهم فعل القيادة النسوي وصعوباته، باعتباره فعلا اجتماعيا، يقتضي التركيز على الحقل الاجتماعي والتنظيم وتحليل الميكانيزمات التي يعمل من خلالها ذلك الفعل. وبما أن التنظيم الجماعي بنية للفعل الجماعي الذي يشكل نسقا للسلطة (Crozier & Friedberg, 1977). والنساء فاعلات في لعبة السلطة، نرى أنه من الضروري الوقوف عند جميع الأنساق المؤثرة في ممارستهن للسلطة وقدرتهن على المناورة والتفاوض في ظل إكراهات النسق الاجتماعي والتنظيمي.

4.4. عوائق القيادة النسوية

1.4.4. السقف الزجاجي

أظهرت نتائج البحث أن العوامل الاجتماعية تؤثر في التنظيمات والمسار المهني النسوي. ومن بين تلك العوامل "السقف الزجاجي" الذي يعيد فتح النقاش حول الهوية الاجتماعية وما يرتبط بها من تبعات التقسيم الجنسي للعمل والفصل بين دائرة العام ودائرة الخاص.

شكلت الكوابح والعوائق للترقي الاجتماعي والمهني والسياسي للنساء موضوعا للعديد من الدراسات في دول أمريكا وأروبا. وقد أطلقت تلك الدراسات مفهوم "السقف الزجاجي" أو "المتاهة" على تلك العوائق. إذ بينت العديد من الدراسات¹⁷ في هذا الصدد أن النساء أقل تواجدا في مناصب السلطة والقيادة، سواء فيما يخص المؤسسات أو التنظيمات أو المقاولات، مقارنة مع

¹⁷ Aubert, 1982 ; Belghiti-Mahut, 2003 ; Battle & Battle-Nelson, 2006 ; Belarbi, 2012.

الرجال. ومن الشروط التي توضع على النساء بشكل غير رسمي حصولهن على دبلومات عليا عديدة، بالإضافة إلى أنهن يجب أن يكن متقدمات في العمر (Harmand, 2013).

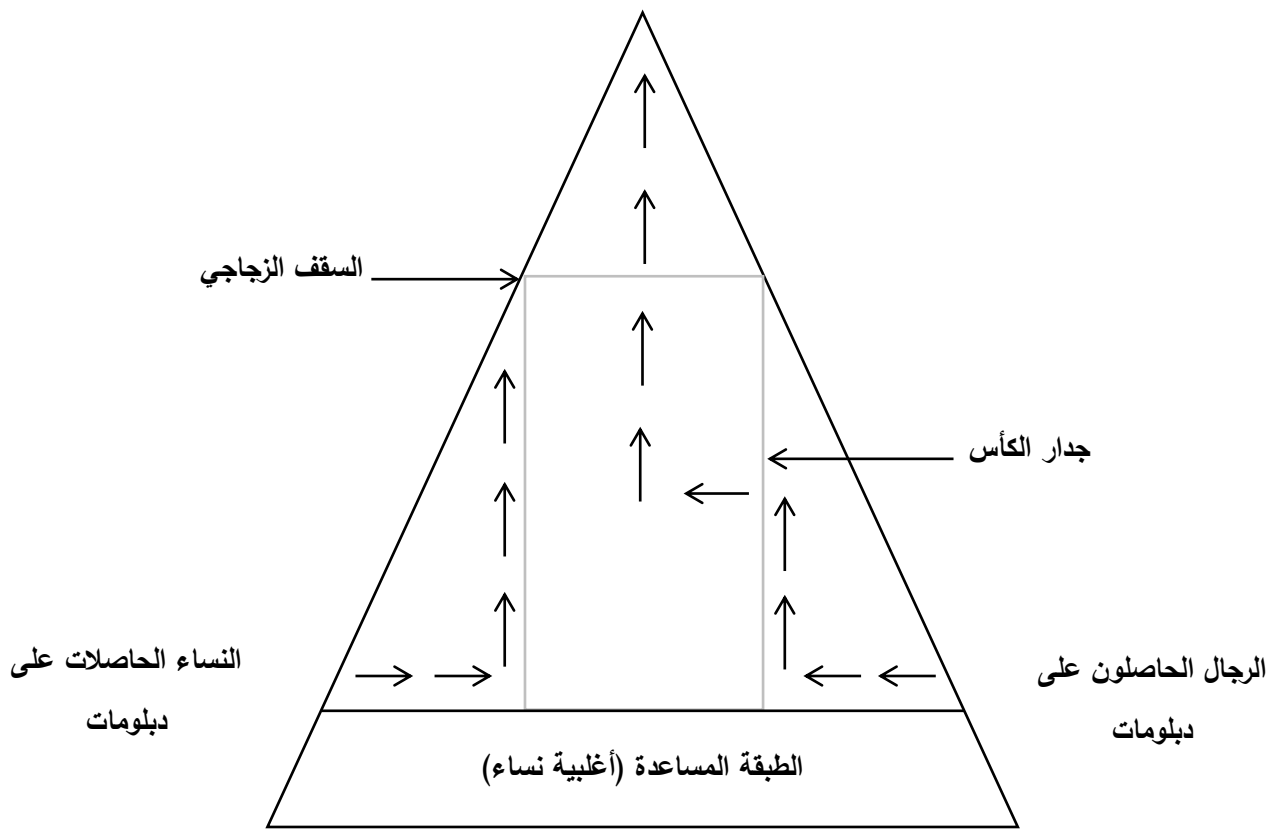
1.1.4.4. تعريف السقف الزجاجي

يشير مفهوم السقف الزجاجي إلى ظاهرة تعيق تقدم النساء في المسار المهني والوصول إلى مراكز اتخاذ القرار. ظهر هذا المفهوم في السبعينات بالولايات المتحدة الأمريكية، ويشير إلى مشكل اجتماعي صار هدفا لمختلف الفاعلين السياسيين والنقابات وشبكات النساء الأطر (Pochic et al., 2011). ليشتهر هذا المفهوم على يد جريدة وول ستريت Wall Street وفقا لتقرير اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي سنة 1995.

إن السقف مثل الجدار الذي يشكل حاجزا أمام تقدم النساء في السلم الهرمي والذي لا يمكن رؤيته لأنه مصنوع من الزجاج. والمقصود به هو تلك الميكانزمات الخفية والعراقيل التي تحول دون تقدم النساء الأطر في مساراتهن. وتحيل تلك الميكانزمات إلى كل ما يؤثر على السلطة والتراتبية والأجور والمسؤوليات. وترتبط هذه الميكانزمات الكامنة، التي تدرك كعراقيل "طبيعية"، بالسياق المهني وبالنظام الاجتماعي الذي يرسم حدودا صارمة بين دائرة الخاص التي توضع خارج نطاق العمل ودائرة العام (Laufer, 2003 ; Pochic et al., 2011).

وتشير استعارة مفهوم السقف الزجاجي هذه إلى تلك الحواجز اللامرئية (كالأدوار التقليدية المرتبطة بالمرأة مثل المهام المنزلية ورعاية الأطفال) التي تحول دون تقدم النساء في المسار المهني، وهي تحيزات ترتبط بالنظام السلوكي أو التنظيمي الذي يمنع المؤهلين من التقدم في التنظيم. وعدم وصول النساء إلى المراكز القيادية هو أحد المفاهيم المفسرة للتمييز الاجتماعي

والاقتصادي الذي تعاني منه النساء في البروفيل المهني. إن مصدر الاستعارة المجازية للزجاج هو كونه يسمح بالرؤية لكن لا يسمح بالمرور (Sanchez-Mazas & Casini, 2005) وهكذا، فإن مفهوم السقف الزجاجي يحيل إلى تلك العوائق المرئية وغير المرئية عندما يتعلق الأمر بولوج النساء دائرة السلطة كما هو واضح في الخطاطة:



خطاطة 6. السقف الزجاجي وجدار الكأس في السلم الهرمي للتنظيم

(Source : Wirth, 2001)

إن وجود السقف الزجاجي واستمراره في التنظيمات تؤكد عليه العديد من الدراسات (Daily et al., 1999 ; Vinnicombe, 2000 ; Powell & Butterfield, 2013) التي توصلت

إلى أن النساء يجدن صعوبة في التقدم في مراكز القيادة، مما يعيد طرح العديد من الرهانات المتعلقة بالمساواة المهنية بين الرجال والنساء، وتوزيع المهام والسلطة.

على الرغم من تزايد النساء أكثر فأكثر في مناصب الشغل، خصوصا في مجال الموارد البشرية والتواصل والاشهار والصيدلة والفندقة، فإن تواجهن في تلك المجالات لم يؤثر في وضع اللامساواة البنيوية بين الجنسين محط تساؤل، كما أنه لا يخفي التواجد القليل للنساء في ممارسة المهام القيادية (Laufer & Pochic, 2004). حيث يلاحظ أن تمثيلية النساء في المؤسسات الكبيرة في العالم محصورة ما بين 1% و 3% رغم الجهود المبذولة لتحقيق المساواة بين الجنسين في المراكز القرار، إذ لم تتجاوز هذه النسبة في سنة 2000 5.1% من الوظائف القيادية في 500 شركة كبرى في العالم. وفي أوروبا مثلا تشكل النساء 41% من السكان النشطين، لكن 10% منهن فقط موجودات في مراكز القيادة، و 1% منهن عضوات في المجالس الإدارية (Eagly & Karau, 2002 ; Cornet & Constantinidis, 2004).

2.1.4.4. تصور السقف الزجاجي

في هذا الجزء سنتوقف عند تصور النساء القيادات للسقف الزجاجي، كما سنقف عند الكيفية التي يتشكل بها السقف الزجاجي رغم السياسات المناهضة للتمييز وتطور بروفيل النساء بحصولهن على تكوين ودبلومات عليا. إننا ننطلق من فكرة أن التنظيمات والمقاولات كباقي الأنساق والمؤسسات الأخرى تنتظم وفق التوزيع الجنسي للعمل ووفق الصور النمطية للجنس، الأمر الذي يكرس إعادة انتاج اللامساواة بين الجنسين داخل التنظيمات الاقتصادية والسياسية. وبالتالي، فإن المسارات المهنية النسوية ينبغي أن تفهم في ضوء المحددات الاجتماعية وليس فقط

المحددات التنظيمية (الكفاءة، التكوين، التجربة)، وكذا في ضوء التشكيلات التنظيمية الداخلية للعمل، وهو ما سنركز عليه.

إن طبيعة التكوين والدبلومات المحصل عليها تشكل محددًا أساسيًا للوصول إلى المراكز القيادية، لكنها تظل مع ذلك غير كافية بالنسبة للنساء نظرًا لأن العوائق السوسيو-ثقافية تشكل أكبر حاجز مقارنة بالمعايير التنظيمية المرتبطة بالشهادة والتكوين والخبرة المهنية (Blanchard, 2009 ; Laufer, 2009).

وهذا التفاوت بين الرجال والنساء فيما يخص دور التكوين والشهادات في بلوغ مناصب المسؤولية تؤكد النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة. فقد أبانت هذه النتائج أن مجموعة من القيادات يشعرن بوجود حواجز تعيق تطورهن وتقدمهن في مسار ممارسة السلطة. وتكشف عن ذلك بوضوح بعض القيادات اللواتي صرحن بأن من "أهم العوائق التي تؤثر على المرأة هي مسؤوليتها المزدوجة... تعمل في البيت وفي الجمعية.. لذلك تضطر العديد من النساء إما إلى منح الأولوية للحياة المهنية وبالتالي تأخير الزواج أو الانجاب خاصة بالنسبة للشابات وفي بعض الأحيان الطلاق.. أو العكس، تهتم بأسرتها على حساب عملها"؛ "تعاني المرأة الناجحة أكثر مما نعتقد، فهي تعمل بشكل دائم في البيت وفي العمل.. وحتى في العمل عليها أن تضاعف مجهودها أكثر من الرجل لإثبات أهليتها"؛ "أحس بعدم التوازن بين حياتي المهنية وحياتي الأسرية... كثيرا ما رفضت العديد من المناصب التي تحتاج السفر والوقت الكبير... فأطفالي وزوجي هم أهم ما لدي"؛ "النساء أكثر تأثرا بالسياق العائلي وهو مسألة جوهرية في بناء مساراتهن المهنية".

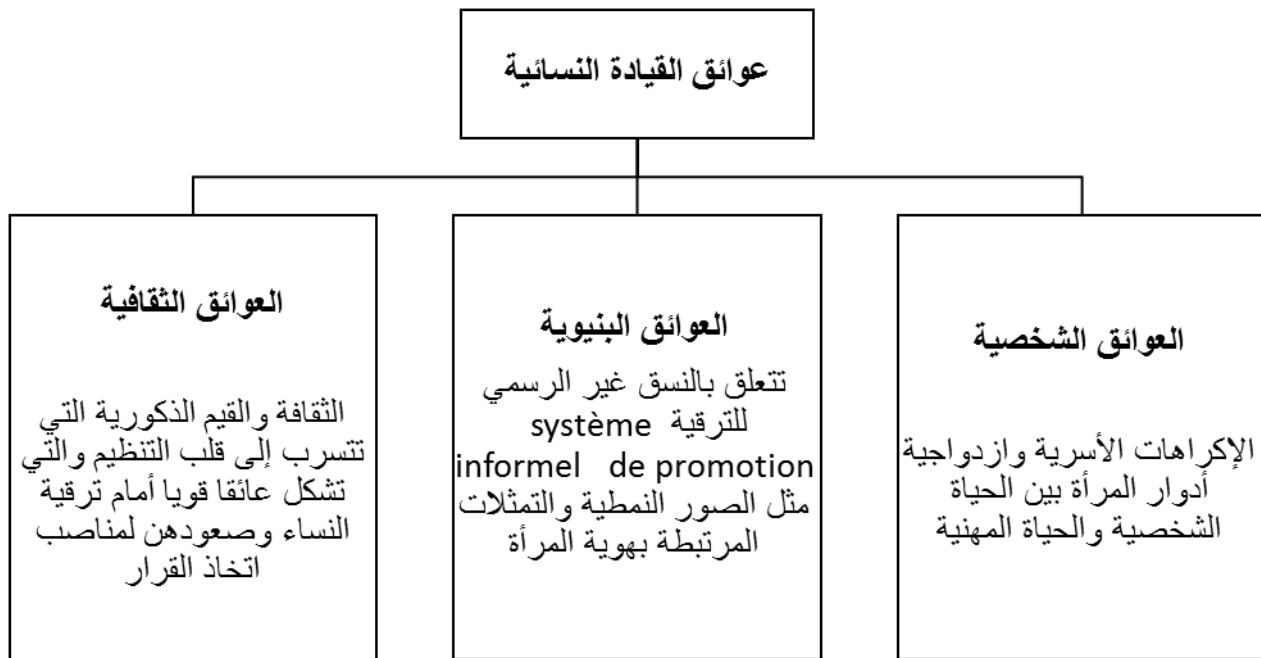
تمثل هذه المقتطفات جزءا من الآراء العديدة التي عبرت عنها القيادات فيما يخص الاكراهات الأسرية التي اعتبرناها من أهم العوائق الرئيسية التي تعترض ممارستهن لمهامهن القيادية، إذ أن المهام الأسرية وتربية الأطفال وازدواجية دور المرأة تشكل الجدار الذي يحول دون التقدم المهني للنساء سواء في سلم الترقى أو في الحفاظ على مكانتهن في مواقع السلطة. هكذا تصطدم النساء بحواجز متعددة بسبب هويتهن الجندرية التي تفرض عليهن الاقصاء من مواقع السلطة بفعل التقسيم الجنسي للعمل، وكذلك بثقل الأدوار التقليدية المرتبطة بالمجال الخاص التي تلازمهن في جميع المناصب. وتتسجم هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة مورسو، التي أظهرت أن النساء المسؤولات يتعرضن للعديد من الاكراهات؛ فهن يغيبن من التجمعات العامة، ولا يعترف إلا بالمسؤولين الرجال وبكبار السن (Fortier, 2008 ; Moriceau et al., 2013).

إضافة إلى متغيرة الجنس، كشفت نتائج بحثنا أن هناك متغيرة أخرى لا تقل أهمية في تحديد الوعي بعوائق القيادة النسوية، وهي متغيرة السن. فقد أظهرت أن النساء القيادات اللاتي سنهن (40 سنة فما فوق) هن أكثر وعيا بالصعوبات التي تعترضهن كقيادات. ومن أهم الصعوبات التي أشرن إليها التوفيق بين العمل المنزلي والعمل المهني. وهذه الصعوبة تمثل "جزءا من أشكال اللامساواة الجنسية" كما قالت إحدى القيادات. إن وعي هذه الفئة من النساء بالصعوبات التي تعترضهن ناتج عن التجربة الطويلة في الميدان الجماعي، فمعظمهن انخرطن في النشاط الجماعي منذ التسعينات على الأقل¹⁸. كما ساهمت تنقلاتهن العديدة بين تنظيمات سياسية

¹⁸ النساء اللاتي انخرطن في العمل الجماعي والسياسي في السبعينات إلى حدود التسعينات شاركن في مسيرات الشغل ومراجعة المدونة والمطالبة بحقوق المرأة والمساواة، بالإضافة إلى أن تكوينهن الجامعي ساهم بشكل كبير في رفع وعيهم بوضعهم وبالصعوبات التي تعترضهم كنساء وبالقضية النسائية. وقد عبرت مجموعة من المشاركات في البحث عن الاختلاف بين النساء القيادات حسب

وأخرى مدنية، وبالتالي ممارسات أنشطة متنوعة، في مراكمة معارف وتجارب شكلت رصيدا مهما رفع وعيهم بالإكراهات التنظيمية والاجتماعية وتصورهن لمفهوم السلطة. كما عبرت هذه الفئة من القيادات عن شعورهن الدائم بتلك الحواجز الثقافية إلى حدود الآن. وهكذا، فإن متغيرة السن المرتبطة أساسا بالتجربة كان لها دور كبير في مسار القيادات المستجوبات كما أثرت في الاستراتيجيات التي تتبناها الفاعلات من أجل مقاومة تلك الإكراهات.

ويمكن توزيع العوائق النسوية حسب ما أظهرته الدراسة إلى ثلاث فئات:



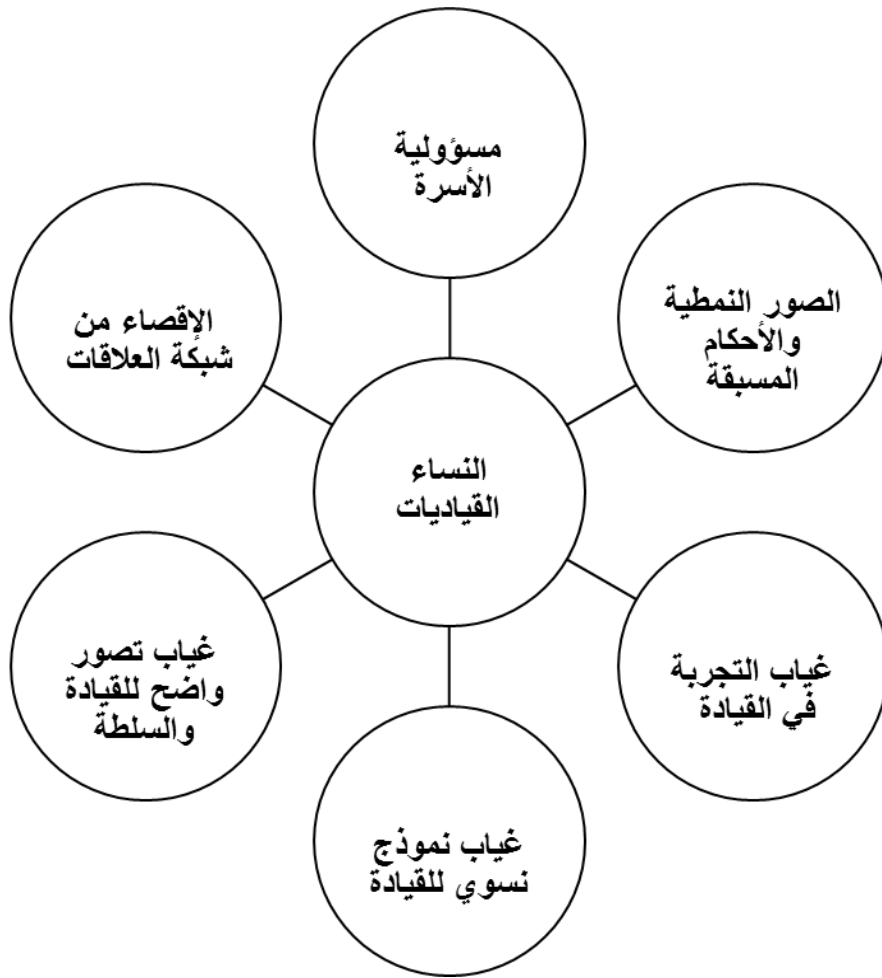
خطاطة 7. عوائق القيادة الأنثوية

والواقع أن هذه العوائق تكون أكثر قوة عندما يتعلق الأمر بمواقع السلطة. فالنسق الذي يشمل الأحكام المسبقة والصور النمطية والقيم الذكورية يشكل عائقا جوهريا أمام تقدم النساء في

الجيل واعتبرت العديد منهن على أن القيادة في التنظيمات المدنية أصبحت اليوم ترتبط بالرقى الاجتماعي بـ"البرستيج" كما جاء على لسانهن ولم يعد الأمر يتعلق بالدفاع عن قضية معينة أو في إطار النضال.

السلم الهرمي وبالتالي عدم المساواة في الحظوظ بين الجنسين، لأن الأوضاع المهنية للنساء نادرا ما تكون مناسبة لصعودهن إلى مراكز القرار. فالنساء تواجهن العديد من الكوابح التي تعيق تقدمهن المهني وترقيهن في السلم الهرمي خاصة في الأنشطة والمجالات التي تسود فيها الهيمنة الذكورية. وعلى رأس هذه العوائق الصور النمطية والاكراهات الأسرية، التي تشكل في قدرة النساء على التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة. وقد عبرت عن ذلك معظم المشاركات اللواتي تقول إحداهن: "علينا أن نعمل مرتين أكثر من الرجال.. يجب تقديم الأفضل...وتقديم على الدوام الحجج بأننا نستحق هذا المنصب.. كما علينا مواجهة كل التحيزات الجنسية..". الأمر الذي يجعل بعض النساء أمام خيار الانسحاب الكلي أو الجزئي من مسؤوليتهن العائلية بهدف تطوير مساهمتهن المهني أو الحفاظ على منصب ما. وهذا ما يجعلهن يشعرن بعدم الرضى على أدائهن كزوجات وأمّهات. إلا أن هذا غير كاف، لأن الأدوار الأسرية التقليدية المرتبطة بالنساء تتعايش بشكل سيء مع مفهوم السلطة بالإضافة إلى تأثير المؤشرات غير الرسمية التي ترتبط بهيمنة الرجل على شبكة العلاقات، مما يجعل النساء يخضعن على الدوام لصراع الأدوار للبرهنة على الأداء المتفوق.

يمكن تلخيص مجمل الإكراهات التي تؤثر في المسار المهني النسوي في هذه الخطاطة:



خطاطة 8. الإكراهات التي تؤثر في المسار المهني النسوي

وعلى الرغم من هذه المعوقات والكوابح، فإن النساء يظهرن إصرارا على القيام بمهامهن كقياديات، حيث يعتبرن نجاحهن في مهامهن إثباتا لذواتهن. ولتحقيق هذه الغاية في ظل كل تلك الصعوبات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية، تتبنى النساء استراتيجيات متعددة من أجل التغلب على تلك الإكراهات.

5.4. استراتيجيات النساء في ممارسة السلطة ومنطق الفعل الاجتماعي

تواجه النساء في مراكز السلطة، خاصة في التنظيمات، كوابح تعترض حياتهن المهنية بفعل كون القيادة ظلت حكرا على الرجل، وظلت إلى اليوم تطرح سؤال الفعالية والمشروعية فيما يتعلق بوجود النساء في مراكز السلطة. والجدير بالذكر أن النساء أنفسهن يستمدجن هذه التمثلات مما ترتب عنه تصور غامض للسلطة، وكذا علاقة مضطربة مع السلطة بما هي مفهوم وممارسة. وتعود هذه التساؤلات إلى تعريف السلطة منذ عهود غابرة. مثلاً: يعتبر أرسطو السلطة مجالاً خاصاً بالرجال، بما أنهم هم وحدهم الموهوبون لممارستها. وظلت السلطة لقرون مسألة ذكورية، خاصة وأن النصوص المؤسسة في الفلسفة والفكر اللاهوتي تقدم نظرة ذكورية للحياة والمجتمع، مما جعل الحقوق تختلف بين النساء والرجال، ومن ثم تشكل النموذج الذكوري للسلطة وتجذر في المخيال الجماعي (Wirth, 2001 ; Agacinski, 2007).

ولمواجهة هذا الوضع المجحف، قامت حركات نسائية منذ سبعينات القرن الماضي بمحاولات لتجاوز ذلك النموذج الذكوري للسلطة والقيادة. فتمت إعادة بناء هوية على أساس جندي يقر للنساء بالحق في المساواة بينهن وبين الذكور في ممارسة السلطة. إن اختراق النساء لمواقع جديدة ظلت حكراً على الرجل، وأصبح أمام تجربة جديدة تثير العديد من الإشكالات، وأحياناً تحدث اضطراباً في هويتهن خاصة عندما تفرض المعايير الاجتماعية عليهن تبني نموذج السلطة القائم. كما أن النساء يرفضن تبني نموذج قيادي جديد مرتبط بهويتهن ويتمسكن بالنموذج الذكوري، مما يكرس تلك الصور النمطية القائمة والمصررة على أن السلطة والقيادة مهمة خاصة بالرجال (Claes, 1999 ; Van Engen et al., 2001 ; Laufer, 2003).

هكذا فإن الاستراتيجيات التي تعتمد على النساء سواء للوصول إلى السلطة أو للحفاظ عليها تشكل حقلًا للتفاوض¹⁹ حول الإمكانيات المتاحة لهن، أي أن ممارسة النساء للسلطة ترتبط بقدرتهن على الاستفادة من مجموعة من العناصر، مثل القدرة على إقامة شبكة العلاقات والتواصل وعقد التحالفات، وكذا القدرة على تحمل التوترات النفسية التي تترتب بالضرورة عن النزاع حول السلطة (Crozier & Friedberg, 1977). الواقع أننا لا ندرس علاقة النساء بالسلطة في نسق مغلق كالنظيم، وإنما في سياق اجتماعي أوسع، نظراً لأن الرهان هنا ليس دراسة التنظيم بقدر ما هو دراسة المسار النسوي في هرم السلطة والاستراتيجيات التي تتبناها النساء للتغلب على تلك الإكراهات الاجتماعية.

إن هدفنا هو فهم إستراتيجيات النساء في الوصول إلى السلطة والحفاظ عليها في ظل كل الإكراهات الاجتماعية والتنظيمية، وذلك بتحليل دينامية مسارهن المهني. إننا نعتبر النساء، على عكس أنصار البراديغم الحتمي، فاعلات في النسق الاجتماعي، بمعنى أن ممارسة السلطة بالنسبة لهن تجربة وتفعيل لحرية ما مهما كان قدرها. وعليه، فإننا هنا لا نختلف مع كروزبي في مسألة تمتع الفاعل بهامش من الحرية مهما كانت قوة إكراه التنظيم. إن التنظيم كما سبق وأشرنا (انظر الفصل الثالث ص. 83-84) يتوفر على مجموعة من الإمكانيات التي تقلص بشكل هائل تفاوض الفاعلين وبالتالي تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف العامة. لذلك يجب ألا نبالغ في حرية الفاعلات وعقلانيتهن ولا أن نختزلها بشكل تعسفي لأننا أما فاعلية مشروطة واحتمالية كذلك. فالعقلانية والحرية رهنين بمبدأ الاحتمالية المرتبطة بالسياق وبقدرة الفاعلات على التفاوض.

¹⁹ نقصد بالتفاوض؛ التعديلات التدريجي التي تتوصل بها الفاعلات توافقات من أجل تنظيم وحل المشاكل التي تصادفهن أثناء انحاز مهمهن، ويتم ذلك ضمن الإكراهات ومصالحهن الخاصة. وهذا التفاوض يكون ضمنياً ورهيناً بإمكانيات اللعب المتاحة والقدرات الاستراتيجية اعتباراً بأن موارد الفاعلات غير متساوية. أنظر كروزبي الفاعل والنسق

بناء على هذا النموذج التفسيري، أظهرت دراستنا أن القيادات الجمعويات لا يتوفرن إلا على حرية وعقلانية محدودتين؛ وأنهن تشكلن بحريتهن وعقلانيتهن وأهدافهن وحاجياتهن وانفعالاتهن هويات وتشكيلات اجتماعية غير مجردة. وهذا ما سمح باكتشاف الظروف المادية والبنوية والإنسانية للسياق المحدد بالحرية والعقلانية. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الإحاطة باستراتيجيات السلطة عند النساء القيادات متماسكة كفاية لتعتبر متغيرات محددة للفعل ولممارسة السلطة، حيث أن التمثلات الاجتماعية والصور النمطية لا تشكل مجرد عائق أمام المسار المهني للنساء، بل وتشكل كذلك موردا للاستراتيجيات تخضع لمنطقيات النسق الاجتماعي بما أن لعبة السلطة مبنية في عالم منظم (Crozier & Friedberg, 1977).

لقد تمكنا بفضل الطابع الجدلي للتحليل النسقي للفعل الاستراتيجي من أن نبرز على أن لعبة السلطة لدى القيادات تتم في نسق غير مكره بشكل مطلق أمام مناطق عدم اليقين،²⁰ بمعنى أنها تعتبر حقلًا لاستراتيجيات تتبناها النساء. هكذا وجدنا أن استراتيجيات القيادات سواء في الوصول إلى السلطة أو في الحفاظ عليها شديدة التنوع رغم إكراهات السقف الزجاجي.

تراهن النساء القيادات على دعم الأسرة والاستعانة بعاملات في البيت كأهم الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة العوائق الاجتماعية التي تقف حاجزا أمام تقدم مسارهن المهني والجمعي بشكل خاص. كما أنهن يتفاوضن على أوقات العمل والاجتماع والسفر، فضلا عن توضيحاتهن

²⁰ مناطق عدم اليقين، هي أماكن في التنظيم تتسم بغياب العقلنة، وتمنح للفاعلين فرصا للعب. وبالفعل، مهما وصلت درجة العقلنة فإن التنظيم يواجه دائما مشاكل تعترض تحقيق أهدافه العامة. حيث تكون القواعد والمساطر القانونية غير قادرة على حل كل المشاكل؛ فإن الفاعلين يستطعون الاستفادة من مناطق عدم اليقين هذه حسب إمكانات مواردهم وبالتالي تصبح السلطة في وضع مساومات لصالحهم. ومناطق عدم اليقين تتخذ أشكالا عديدة: تقنية، قانونية، إعلامية بيئية. للمزيد من التفاصيل أنظر (Crozier & Friedberg, 1977)

بأوقات الفراغ والفرص المهنية المهمة، بل والتضحية بأنفسهن. هذا ما عبرت عنه إحدى النساء بقولها "شي حاجة سميتها أنت مكتبقاش... وكأنك غير موجودة في ظل كل هذه المهام". كما كشفت مجموعة من المشاركات أنهن يتفاوضن كذلك حول فترة الزواج والانجاب وعدد الأطفال، كإحدى الاستراتيجيات لمقاومة تلك الكوابح الخفية المرتبطة بالتبعات الثقافية لهويتهن الأنثوية. وقد أكدت النساء القياديات (40 سنة فما فوق) بشكل خاص على عدم إمكانية التوفيق بين مسؤولية البيت ومسؤولية الجمعية والوظيفة²¹. وهو ما عبرت عنه مجموعة من المشاركات بالقول: "زوجي يساعدي كثيرا في تدبير شؤون البيت كما أن الأطفال متعلقين به كثيرا.. وهذا ما يشعرني بالحزن وعدم الرضى.."; "النساء يردن أن يكن أفضل الأمهات وأفضل الزوجات وأفضل عاشقات.. لكن ليس معقولا أن تكوني مثالية في كل المجالات"; "أشعر بأنني في موقع مقاومة، لكن لا يمكنني الصراع من أجل لقب وأضحى بأسرتي وأطفالي..". وقد بين تحليل المقابلات أن أغلب النساء يشعرن بالعوائق التي تواجههن خاصة النساء اللائي سنهن 40 سنة فما فوق بينما لم يكن لمتغيرة المستوى الدراسي أي تأثير في تصريحات النساء المشاركات.

ومن القضايا التي أثارت انتباهنا هو تأكيد العديد من النساء القياديات على ضرورة تفهم الشريك ومساعدة الأسرة كشرط أساسي لنجاح المرأة: "من الضروري أن يكون الشريك متفهما للطموحات والصعوبات التي تواجهها... وأن يقبل بالوضع وأن يساهم كأب وزوج في الواجبات المنزلية... إلا أن هذا لا يعني أن المرأة متساوية مع الرجل، لأن للنساء مهام ومسؤوليات أكثر"; "إذا تقبلنا أو لا، فنحن ثقافيا وتاريخيا مختلفات عن الرجال..". ومع ذلك، فإن مسألة تقاسم المهام

²¹ أحيانا يبدو وكأننا نؤكد على العمل المهني للمرأة القيادية ولا نقف فقط على لعمل الجمعي، بأن كل النساء القياديات المستجوبات يشتغلن في وظائف أخرى إما في القطاع العام أو في القطاع الخاص وليس فقط في العمل الجمعي، وبالتالي فهن عندما يتحدثن عن تجربتهن في القيادة غالبا ما يتحدثن عنها بصفة عامة.

المنزلية تظل نادرة جدا (Méda, 2001 ; Chiu & Ng, 2001). ذلك أن الفاعلات المشاركات في البحث، يدبرن وقتهن بشكل دقيق ومضبوط ويوزعنه بشكل متساو بين المنزل والوظيفة أو العمل خارج البيت. وهو الأمر الذي لم تستطع النساء تحمله لأنه مرهق بشكل كبير كما عبرت عنه إحدى المشاركات بقولها: *ليس لدي الحق في الخطأ... فالخطأ يعني إما أن أفقد أسرتي أو مصداقيتي المهنية..*. فتضطر النساء إلى تفويض مسؤولية البيت للزوج أو لأحد الأقارب أو لعاملة البيت كأحد الخيارات، لكن هذا لا يعني بأنهن يتخلين عن دورهن في البيت، حيث أكدت العديد منهن أنهن يظنن مهتمات بكل التفاصيل المتعلقة بأسرتهن وبأطفالهن الأمر الذي يرهقهن ويغيب حاجياتهن الخاصة.²²

هكذا فإن الأمر يتعلق بممارسة استراتيجية للسلطة بما أن الفاعلات يؤثرن في الوسائل حسب مصالحهن الشخصية وفي مناطق عدم اليقين التي يتحكمن فيها. فلا وجود إذن لهيمنة مطلقة للنسق كما ترى المقاربة الشمولية (holisme)، بل إن هناك فاعلات وهناك إكراهات اللعبة في نفس الوقت. ولعل هذا ما دفعنا إلى اعتماد منظور التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة لأنهما يمكننا من دراسة العلاقة الجدلية بين الفعل القيادي النسوي والنسق الاجتماعي، وبين الإكراه النسقي والعقلانية المحدودة. فالنظام الاجتماعي والنسق هما حصيلة التركيب الناتج عن تداخل بين الفعل الفردي والنسق الاجتماعي، أي أن هذا النسق العام هو نتاج استراتيجيات الأفراد (Dubet, 2016).

²² تجدر الإشارة إلى أن اختيارات النساء القياديات لاستراتيجيات ليست متماثلة بالنسبة لجميع الفاعلات داخل نفس النسق المدروس (التنظيم المدني)، خصوصا عندما يكون هذا النسق داخل مجتمع معقد التركيب مثل ما هو حال مجتمعنا. بعض التباينات ليست مرغوبة بالضرورة من قبل الفاعلات بكيفية واعية، وبعضها الآخر هو نتاج لبنيات متعددة ومتنوعة تنتسب إليها الفاعلات.

كان واضحا من خلال تحليل المعطيات الميدانية أن الفاعلات يبنين تجربتهن مع السلطة انطلاقا من منطق الفعل الاجتماعي الذي يفرض عليهن العديد من المعايير والنماذج. لكن هذا لا يلغي فاعليتهن ومنطقهن الذاتي المتميز بالتفاوض والمناورة انطلاقا من هوامش عدم اليقين. وبالتالي فإن استراتيجيات ممارسة السلطة لدى النساء تتموضع بين منطقيات شديدة التنوع:

منطق الاندماج: يرتبط بالمعايير والقيم الاجتماعية التي توجد في قلب التنظيم والتي رسختها التنشئة الاجتماعية²³ في هابتوسات القيادات. ويتجلى هذا المنطق في تبنيهن استراتيجيات تخفف من عبء المسؤوليات الأسرية دون أن يلغي ذلك دورهن الأساسي فيها. وبالتالي فإن الفاعلات تعدن إنتاج النماذج القائمة حفاظا على انتماءاتهن الاجتماعية. وقد استخلصنا من دراستنا أن القيادات يجمعن بين مرجعيتين: مرجعية عقلانية تنظيمية ومرجعية تقليدية تضع المرأة في خدمة الأسرة وتحددها باعتبارها مكانها "الطبيعي".

منطق الفعل الاستراتيجي: وهو "لعبة" تحاول الفاعلات من خلالها الحفاظ على مصالحهن ضمن إكراه الوضعية أو الوضعيات التنظيمية ونمط التبعية والهيمنة وذلك بالتفاوض على أوقات العمل والاجتماعات والسفر.

منطق الذاتية: وهو المنطق الذي توفق فيه الفاعلات بين المنطق الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية من جهة، والقدرة على المناورة والتحكم في فعل السلطة وإعادة ترتيب قواعد اللعب من

²³ من وظيفة التنشئة تحويل القيم والمعايير إلى أدوار، تعمل بدورها على بناء شخصية الفرد كما أنها مؤسسة للقيم ضمن بنيته الذهنية والجسدية.

جهة أخرى. وهو ما يسميه بودون منطق الفعل الجدلي (Boudon, 1980)، والذي يقصد به إضفاء الذاتية على التجربة الاجتماعية.²⁴

إن الوقوف على منطق الاندماج والتنشئة الاجتماعية يرجعنا إلى التراث السوسيولوجي الكلاسيكي الذي يفسر الفعل الاجتماعي بواسطة تنشئة الأفراد والإكراه الاجتماعي. وحتى لو قبلنا بأن القيادات يسعين إلى تحقيق اندماجهم، فإنهم يتماهين جزئياً مع النماذج الاجتماعية والقواعد التنظيمية التي تؤمن لهم الاعتراف الاجتماعي والحفاظ على هوية اجتماعية. إن اندماج القيادات في النظام الاجتماعي يقوم على استدماج النماذج الثقافية وإعادة انتاجها حسب الانتظارات السائدة (Dubet, 2016). صحيح أن معظم المعايير وعمليات التنشئة ليست حاضرة في وعي الفاعلات، لكن هذا لا يعني أنهن غير واعيات بها كلياً، حيث أكدت مجموعة من القيادات على تأثير التنشئة كما كشف عن أشكال مهمة من العوائق الاجتماعية الأمر الذي لا يسقط حقيقة وعيهم بالسقف الزجاجي. إن استراتيجيات ممارسة السلطة لدى الفاعلات المشاركات في البحث، تتحكم فيها الظروف الموضوعية التي نقصد بها التنشئة والانتظارات والطموحات المبرمجة والنماذج الثقافية، حيث أن السياق الاجتماعي يفرض نفسه على اختيارات القيادات وعلى استراتيجياتهن. لكن هذا لا يمنعهن من المناورة على كل تلك الإكراهات والتفاوض على السلطة التي لطالما كن مقصيات منها. إن تحليلنا للتجربة النسوية في ممارسة السلطة لا يقتصر على

²⁴ تقاطع منطقيات الفعل الاجتماعي مع أنساق الفعل الثلاثة التي تحدث عنها Guy Rocher في كتابه *l'action social* والتي تعكس نظرية بارسنز Parsons : النسق الاجتماعي والثقافي والسيكولوجي المحركة للفعل الاجتماعي تتداخل وتتكامل فيما بينها والحال أن الفعل يتكون من شبكة من التفاعلات والأدوار القائمة على انتظارات متبادلة، وهي انتظارات شكلتها القيم الثقافية. هذا فضلاً عن كون كل فرد ينخرط في الفعل حسب استعداداته وميوله الخاصة والتي تجع منه متميزاً. يبدو أن هذه الأنساق من الممكن التمييز بينها على مستوى التحليل، بينما في الواقع هي أنساق غير مستقلة فيما بينها. للمزيد أنظر

Rocher, (1968), *l'action social*, chapitre 5 : socialisation, conformité et déviance

تمثلات واستراتيجيات السلطة الأكثر بروزا والأقل تنظيمًا، بقدر ما يقف عند كل الحثيات "العادية" التي تشكل مسار فعل السلطة. ذلك أن التمثلات والصور النمطية تشكل آليات للمراقبة الاجتماعية للأفراد والجماعات: فبينما يحظى المهيمنون بتسهيلات وقدرات ليتحكموا في منطق الفعل الاجتماعي، يواجه المهيمن عليهم تجربة صعبة تظهر توتراتها في الشخصية ذاتها (Dubet, 2016)، كما هو حال النساء في مواقع المسؤولية والسلطة.

وهكذا فإن توفيق القياديات بين استقلاليتهن والطابع "الحتمي" للفعل الاجتماعي، يلغي فكرة السوسيولوجيا الكلاسيكية التي تفصل بينهما على أساس أنهما نظامين لواقعين مختلفين: فاعل ونسق. والحال أن تجربة النساء مع السلطة في التنظيمات المدنية أبرزت أنهما واقعين متداخلين؛ فتنوع استراتيجيات النساء في ممارسة السلطة والحفاظ عليها يحيل إلى تعدد عقلانيات الفعل الذي يرتبط بدوره بتعدد الأنساق ومنطقيات الفعل القيادي النسوي: منطق الاندماج الذي تؤمنه التنشئة وتفرضه القواعد التنظيمية، ومنطق الفعل الاستراتيجي الذي يفرضه سياق المصالح المشتركة، وأخيرا، منطق "الذات" الذي تحدده الفاعلات من خلال الثقافة ومن خلال التوتر الجدلي بين البنية وعلاقات الهيمنة (Dubet, 2016).

خلاصة

تكشف الدراسة عن مختلف الميكانيزمات الخفية المتمثلة في المعايير الثقافية والمحددات الاجتماعية المؤثرة في المسار الجماعي للنساء خاصة فيما يتعلق بصعود السلم الهرمي وبلوغ مراكز السلطة. كما أظهرت الدراسة أن تلك التمثلات الاجتماعية والصور النمطية تخترق العالم المهني والجماعي وتؤثر في تصورات النساء للسلطة وممارستها. لم يكن اهتمامنا بالمجال الخاص

والمجال العام منطلقا من زاوية تدبير الزمن أو الانخراط المطلوب في العمل فقط، وإنما أيضا من خلال تأثير تلك التمثلات النمطة على القيادة النسوية والتي تستدعي من النساء تدابير واستراتيجيات متنوعة وأحيانا متناقضة مع هويتهن الجندرية. هكذا فإن تأسيس التمييز الجنسي على أساس الاختلافات الطبيعية والبيولوجية كرس دونية المؤنث وهيمنة المذكر ثقافيا، كما أثر في تحديد الاستعدادات المنتظرة من النساء والرجال والصفات الملزمة لكل فئة منهم. فضلا عن تقسيم الأدوار الاجتماعية والمهنية وتعريف "المدير" و"السلطة" والمناصب الإدارية والتنظيمية يتم تقييمها على أساس الهوية الجندرية. كل هذه الاكراهات الثقافية والاجتماعية صغناها في مفهوم "السقف الزجاجي" الذي يسمح لنا بدراسة وضعية المرأة في التنظيمات المدنية، باعتبارهن ينتمين إلى الأقليات المعرضة للتمييز أو المقموعة على أكثر من وجه. وعليه، يمكن القول بأن النساء لا يستفدن بشكل كامل من تتمين الأبعاد الأنثوية في الشأن العام حيث يكون اندماجهن في الحياة المهنية صعبا ونسبيا أمام الاكراهات الاجتماعية. فالأبعاد الثقافية التي تخترق التنظيم باسم الكفاءات والأهلية المهنية تسمح بتوسع هائل في مؤشرات تقييم النساء.

لا يقود نموذج القيادة النسوي إلى قطيعة مع النموذج الذكوري القائم، في الحد الذي يستلزم وجود فكرة الوعي بخصوصية الوضعية والقدرة على التحكم في فصل الذات عن النسق. فالفعل القيادي النسوي يوازي مجموعة من الأنساق المنشطية مما يجعل الإستراتيجيات التي تتبناها القيادات متعددة لكنها خاضعة لمنطق التبعية المتبادلة. وعلى عكس الفكرة الكلاسيكية التي تقول بوحدة الفاعل والنسق؛ يتبين أن استراتيجيات الفاعلات متشعبة وهذا يحيل على نسق معقد من الموارد التي تبني عليها النساء أسلوبهن في السلطة، مما يجعل المنطق نفسه موضع تساؤل. وهو الأمر

الذي يؤكد فرضيتنا بأن علاقة النساء بالسلطة علاقة معقدة وذلك نتيجة للإكراهات الاجتماعية والتمثلات النمطية التي تحدد لكل من الرجل والمرأة مكانته.

وعلى الرغم من كل ما قدمته الدراسة من معرفة لنظم القيم المؤثرة في التمثلات المرتبطة بالسلطة وتجربة القيادة لدى النساء الجمعويات، مع الوقوف عند التفسيرات التي تقدمها النساء بخصوص مواقفهن واستراتيجيتهن تجاه السلطة، فإن لها حدودا منهجية وابستمولوجية: إن التحليل الاستراتيجي يوجه تحليل محتوى المقابلات من قبل الإطار النظري وذلك بهدف تحليل محتوى خطابات الفاعلات؛ والواقع أن مختلف التصريحات ليس لها نفس الرتبة في منطق المقابلة؛ فبعضها يحيل إلى أحكام وأخرى إلى تمثلات ومعاينات تفسيرية وبعضها الآخر يرتبط باستراتيجيات وأفعال. ونجد أنه ليست جميع الخطابات صريحة بالضرورة وقابلة للتحديد بسهولة ضمن فئات سابقة، حيث أن أنماط التعبير المستعملة من قبل الفاعلات تم اكتسابها بفعل إعادة إنتاج التمثلات الاجتماعية. فطرق التعبير تعتبر استراتيجية في نسق الفعل، وهذا التشويش اللغوي لدى الفاعلات يشكل نمطا استراتيجيا (Crozier & Friedberg, 1977).

هذا بالإضافة إلى حدود أخرى للدراسة تتعلق بطريقة جمع المعطيات نفسها، حيث أن تقنية المقابلة تتضمن مجموعة من الانحرافات والتحيزات مثل "الاستصواب الاجتماعي" la *désirabilité sociale* الذي يدفع المستجوبات، في بعض الأحيان، إلى مجارة أهداف الباحث وبالتالي التأكيد على فرضيات البحث. كما يمكن أن تكون طريقة طرح الأسئلة قد أثارت لدى المستجوبات نوعا من الغموض والانزياح (Gauthier, 1997 ; Vallerand & Hess, 1999 ; Thiétrat et al., 2003).

هكذا، وعلى الرغم من الصرامة المنهجية التي حرصنا على توفيرها في كل مراحل البحث، فإن هذه الدراسة الأولى يمكن أن يعتريها بعض القصور، وهذا ما دفعنا إلى تبني مقارنة منهجية متعددة من شأنها أن تسمح لنا بدراسة التمثلات الاجتماعية التي تفرض بالضرورة التعدد المنهجي (Abrie, 1994). وسنخصص الفصل الموالي لعرض وتحليل نتائج تقنية بطاقة التداعي كأداة تكميلية لدراسة موضوع أطروحتنا، القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة.

الفصل السادس

القيادة النسوية في التنظيمات المدنية، تقدم أو جمود؟

تأثير التمثلات الاجتماعية والصور النمطية في القيادة

النسوية

تقديم

كشفت دراسة المقابلات أن المسار القيادي النسوي يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والاجتماعية، منها بشكل خاص المعايير التنظيمية الذكورية والصور النمطية والإكراهات المرتبطة بالتوزيع الجنسي للأدوار. تلزم هذه القواعد الثقافية غير المحايدة القيادات بتبني استراتيجيات متنوعة والدخول في تفاوض دائم لتجاوز تلك الإكراهات السوسيو-تنظيمية المشكلة للسقف الزجاجي. فالعوامل التي تساهم في تحديد نصيب النساء في المهن المؤهلة (أطر، مدبرين، قياديين)، لا تبدو مماثلة لتلك العوامل التي تحدد ولوج الرجال إلى الدوائر العليا والسلطة التنظيمية. وبالتالي يقل عدد النساء أكثر فأكثر كلما صعدنا في سلم التراتب المهني. لقد بينا أن مكانة النساء لا تحدد فقط بالمشورات الموضوعية للأهلية مثل الدبلوم والخبرة. ذلك أن التنظيمات تمثل مجالات لتطور علاقات السلطة والمعايير غير الرسمية، وغالبا ما تكون غير عادلة وغير متساوية للوصول إلى مراكز السلطة. فهناك عدد هائل من القواعد التي تقدم على أنها محايدة، وهي في الواقع قواعد ذكورية مستنسخة تاريخيا عن نماذج وصور نمطية ذكورية.

سنركز في هذا الفصل على دراسة دور التمثيلات الاجتماعية والصور النمطية في قيادة النساء في الجمعيات. وبما أنه لا توجد أية تقنية تسمح وحدها بتحقيق تلك الأهداف. فإن دراسة التمثيلات تفرض بالضرورة الاعتماد على مقارنة منهجية متعددة: المقابلة والتداعي الحر، المقابلة والاستمارة، إلخ. (Abric, 1994). لذلك سنقف في هذا الفصل على بطاقة التداعي، كآلية مكمل للمقابلة تم سنعرض نتائج البحث. ونختتم بتحليل النتائج ومناقشتها.

1. أهداف الدراسة وأهميتها

1.1. أهداف الدراسة

تعرض القيادة النسوية عدد من العوائق الاجتماعية والمهنية، حيث تتحمل النساء أعباء كثيرة من أجل القيام بدور القيادة وممارسة السلطة، رغم أن الدراسات التنظيمية لم تقدم الحجة على عدم كفاءة النساء لتجاوز جدلية الممارسات الذكورية والأنثوية التي تكرسها الصور النمطية (Cherret, 2009). كما أن الجهود المبذولة لإلغاء الحواجز القانونية والشكلية التي تحول دون تحقيق المساواة بين الجنسين فيما يتعلق بالحركة المهنية الصاعدة، لم تقض على اللامساواة بين النوعين في مراكز السلطة والمسؤولية (Cornet & Bonnivert, 2008). وكما بينت نتائج تحليل المقابلات، فإن العديد من العراقيين التي تحول دون القيادة النسوية عراقيل تستند على غياب حياد القيم التنظيمية؛ إذ تتحمل النساء القيادات الأشغال المنزلية أو ما يسمى بالاستثمار المنزلي، مما يطرح مشكل التوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية. وهذا ما يدفع القيادات إلى تدبير أوقات العمل كاستراتيجية للتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية، أو إلى الرهان على إعادة توزيع المهام المنزلية مع الشريك أو تفويضها لموظفة البيت. وكما يتبين من نتائج دراسة المقابلات، فإن للنساء علاقة معقدة مع السلطة بفعل تنوع المحددات الثقافية والعوامل التنظيمية المتدخلة فيها.

إن الهدف من دراسة بطاقة التداعي هو كشف الأبعاد الرمزية من تمثيلات وتصورات وقيم، فضلا عن التفكير في الرهانات الهوياتية التي قد تتورط في ظاهرة السقف الزجاجي، وهو ما استدعى مراعاة السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي تطور فيه النساء استراتيجياتهن ليس من وجهة

نظر الاستثمارات العائلية والمهنية فقط. وإنما من وجهة نظر القيم والمعايير والقوانين الاجتماعية والتنظيمية، وهو الأمر الذي جعلنا نعتمد على مقارنة منهجية متعددة.

2.1. أهمية الدراسة

تركز هذه الدراسة على النسق الرمزي والثقافي ذي الصلة بالقيادة النسوية وباستراتيجيات ممارسة السلطة. بحيث ستمكننا بطاقة التداعي من استنباط الدلالات والمعاني المشكلة لتمثل القيادة لدى الفاعلات في التنظيمات المدنية. إننا نأمل من هذه الدراسة توضيح تلك النماذج المجنسة والصور النمطية التي تحجب حقيقة واقع القيادة النسوية في المجتمع المغربي.

كما سيتيح لنا هذا المنهج الوقوف على كيفية بناء الأدوار القيادية وعلى نموذج ممارسة السلطة، وكذا تحديد التمثلات الايديولوجية والقيم المؤسسة للنزعة الجنسية le sexisme التي تحول دون وصول النساء إلى مراكز السلطة أو الفشل في القيادة. فضلا عن أن هذه الدراسة ستمكننا من تحليل التمثلات التي توطر سلوكات واستراتيجيات النساء في مجال القيادة، وذلك بهدف كشف المعوقات الظاهرة والخفية المشكلة للسقف الزجاجي والمؤثرة في المسار القيادي النسوي.

2. المنهجية

1.2. مقارنة منهجية متعددة

بعدما مكننا تحليل التيمات من تحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا في استراتيجيات السلطة، وكذا معرفة أهم العوامل وأكثرها تأثيرا بالنسبة للعينة المدروسة، فإن بطاقة التداعي، كتقنية تكميلية

لتعميق البحث حول "القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة"، تتيح لنا إمكانية التخفيف من القيود المرتبطة بتقنية المقابلة، نظرا لما تتميز به هذه التقنية من قدرة على الوصول بسهولة وبسرعة أكبر إلى العناصر التي تشكل السمات الدلالية لموضوع الدراسة (Pouliot et al., 2013).

ومن ثم سيمكننا منهج التثليث من إنجاز مجموعة من الوظائف الأساسية التي من شأنها تحقيق أهداف البحث:

- دراسة السياق الذي يتم فيه فعل وعلاقات السلطة، أي دراسة تجربة القيادة وأنماط ممارسة السلطة في التنظيمات المدنية؛

- تفسير الأسباب التي دفعت النساء القياديات لتبني استراتيجيات معينة دون غيرها وتفسير العلاقات القائمة بين الفاعلين الجمعيين، أي الوقوف عند القوى المؤثرة في تبني مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات ذات الصلة بالسلطة؛

- تحديد وتقييم العوامل (الذاتية، التنظيمية، الاجتماعية) المساهمة في نجاح أو فشل النساء في القيادة؛

- وأخيرا، إجراء مقارنات وتحديد الارتباطات بين المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية.

ولهذه الغاية اخترنا براديجم تفسيري يجمع بين الأدبيات السابقة والمعطيات الميدانية من أجل تأكيد صدق المضمون (validité de contenu) (Thietrat, 2014).

2.2. تقنية الدراسة

1.2.2. بطاقة التداعي

تستعمل بطاقة التداعي، التي تعد إحدى تقنيات مناهج التداعي، لغاية تطوير دراسة التمثلات الاجتماعية والتعمق في تحليلها وكذا معرفة الأبعاد الكامنة التي تبني المكون الدلالي للتمثل المدروس. يتعلق الأمر بالإنتاج اللفظي انطلاقاً من مثيرات قد تكون من طبائع مختلفة: كلمة، صورة أو مجموعة معلومات. وتستعمل هذه المثيرات الثلاث لدراسة التمثلات الاجتماعية (Moliner et al., 2002):

- التداعي الحر (association libre)، عندما يكون المحفز كلمة؛
 - وفي منهجية دراسة الحالة (méthode de cas)، تستعمل مجموعة من المعلومات كمثير؛
 - لوحة حائثة (planche inductrice)، عندما يكون المثير صورة.
- والهدف الأساسي من جميع إجراءات التداعيات هو تحديد الرابط بين المثير والتداعيات المرتبطة به. وما يهتما في هذه التقنيات هو بطاقة التداعي التي تدخل ضمن آليات التداعي الحر المستعملة عندما يتعلق الأمر بوجود روابط (معجمية أو مترادفة أو مماثلة) بين الكلمة المحثة وبين مضمونها التمثيلي، حيث يتم طرح سؤال على المشاركين حول موضوع الدراسة يجعلهم يعبرون بالقول أو الكتابة، وبشكل عفوي، عن الكلمات أو التعابير أو الصفات التي تتبادر إلى ذهنهم بشأن الكلمة المثيرة (Pouliot et al., 2013).

وتقنية التداعي الحر هذه تمكن من كشف العلاقات البنيوية بين مختلف الإنتاجات اللفظية المتعلقة بمفهوم القيادة. إذ تتجاوز لعبة المثيرات هنا مستوى الوصف الذي تقدمه المقابلات، حيث تعكس العلاقات التي توحيها المفاهيم أو الأفكار والسمات التي تقدمها المشاركات (Moliner et al., 2002). وعليه تعمل تقنية بطاقة التداعي على إظهار عناصر ضمنية أو كامنة لم يتم التصريح بها أثناء المقابلات، كما تسمح بالحصول على تفسير للمفاهيم التي تهمنا من قبل المشاركات وفقا لتمثلاتهن، ومن ثم التوصل إلى عمق المعاني (Pouliot et al., 2013).

كما تتميز تقنية بطاقة التداعي بقدرتها على الوصول بسرعة إلى العناصر التي تشكل المكون الدلالي للموضوع المدروس، فضلا عن أنها تتيح إمكانية جمع التداعيات بنوع من التفصيل وهو الأمر الذي يتطلب من الباحث التوفر على قدر من الحيوية فيما يخص طرح الكلمات المثيرة (Abrie, 1994 ; Bonardi & Roussiau, 1999 ; Seca, 2001). وبذلك فهي تكشف العلاقات التي توحد المفاهيم فيما بينها، حيث تسمح بتسليط الضوء على العلاقات الدالة بين العناصر (كلمات) المنتجة بناء على الكلمة المحثة (القيادة مثلا) (Moliner et al., 2002) وقد وضع أبريك (Abrie, 1994) المبادئ الأساسية لهذه التقنية وقسمها إلى مرحلتين

أساسيتين:

المرحلة الأولى: تدلي المشاركات بالتداعيات الحرة الناتجة عن كلمة محثة mot inducteur. وفي المرحلة التالية نطلب، بعد جمع التداعيات، من المشاركات إنتاج مجموعة جديدة من التداعيات بناء على زوج من الكلمات، يشمل الكلمة المثير وإحدى الكلمات المنتجة من قبل القياديات. كما

نطلب منهم إتمام انتاج سلسلة من التداعيات بناء على السلسلة السابقة حتى نحصل على بطاقة من التداعيات انطلاقاً من كلمة محنة (Moliner et al., 2002) (أنظر الملحق 16).²⁵

3.2. عينة البحث

تتكون عينة الدراسة من 15 قيادية من تنظيمات مدنية وجمعيات مركزية متنوعة: نسائية، بيئية، ثقافية، حقوقية. وتشمل هذه العينة قياديات ينشطن في جهة الدار البيضاء-السطات. وقد كان الهدف من اختيار عينة جديدة في دراسة بطاقات التداعي، كدراسة تكميلية للمقابلات، هو البحث عن متغيرات ومعطيات جديدة لم تكشف عنها الدراسة الأولى.

تتوزع أعمار النساء المشاركات في تمرين التداعي ما بين 36 سنة و 60 سنة. وإن غالبية القياديات متزوجات ولهن شهادات الدراسات العليا، أداها مستوى الإجازة. ومن الخصائص المميزة للقياديات المشاركات في تمرين بطاقة التداعي تغييرهن المتكرر للمناصب والمهن؛ إذ يغيرن منصبهن كل 3 أو 5 سنوات. وترتبط هذه التغييرات بالإكراهات والمخاطر المتعلقة بالمنصب أو بفعل ثقل تعدد وتنوع المناصب، بحيث كل القياديات المشاركات لهن مناصب أخرى في القطاع الحكومي. وتشكل هذه الإكراهات إحدى رهانات القيادة. وتتراوح مدة عملهن كقياديات أو كرئيسات جمعية بين 6 إلى 18 سنة.

²⁵ استعمل جاكوبي (Jacobi, 1988) هذه التقنية في دراسة التمثلات الاجتماعية للممرضات.

4.2. الإجراء المنهجي

بعد الحصول على مواعيد مسبقة عن طريق الهاتف أو اتصال مباشر. كانت كل المقابلات في أماكن مغلقة حرصا على ضمان تركيز المشاركات. قبل الشروع في تمرين التداعي، قمنا بشرح أهداف الدراسة لكل مشاركة في البحث، تم كتبنا وسط ورقة بيضاء الكلمة المحيطة "القيادة". وطلبنا من القيادات وضع الكلمات التي تتبادر إلى ذهنهن والتي ترتبط بالكلمة المحفز بشكل عفوي. فحصلنا على سلاسل من التداعيات (chaines associatives) (كلمات، صفات، معايير) بناء على ثلاثة مراحل (أنظر الملحق 16).

ومن أجل تسهيل معالجة إنتاجات المشاركات، أعدنا معايير كمية وكيفية أثناء تمرين بطاقة التداعي (Flament & Rouquette, 2003)، حيث قمنا بتحديد عدد الإجابات المطلوبة مسبقا في حدود أربع كلمات في المرحلة الأولى، تم تحديد سلسلة من التداعيات الأخرى بنفس الإجراء. وقد استغرقت بطاقة التداعي الواحدة بين 10 إلى 20 دقيقة، حسب المشاركات.

3. إجراء تحليل المعطيات ونتائج الدراسة

1.3. إجراء تحليل المعطيات

يتطلب تحليل المعطيات المحصل عليها عن طريق بطاقة التداعي منهجية تحليل خاصة تقوم على أساس رصد النسق التصنيفي الذي استعملته المشاركات، أي تحديد العناصر المنظمة لمحتوى التمثيل بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات: تكرار العنصر (Fréquence)، ترتيب ظهوره

(son rang d'apparition) وأهميته (son importance) بالنسبة للمبحوثات (Moliner et al., 2002).

وقد تم تصنيف تلك المصطلحات الواردة في بطاقات التداعي في سبع فئات من المعاني، بناء على الأهمية المرتبطة بكل كلمة (تم تحديد أهمية الكلمة بناء على تصنيفها وتكرارها في بطاقة التداعي). وهذه الفئات السبع هي: النفوذ، الإكراهات، الالتزام، التواصل، الكفاءة، السمات الشخصية، الدور. رتبناها حسب تكرار الكلمات والعبارات التي تشكلها كما سنرى لاحقا.

وبعد مرحلة تحليل التيمات (إنشاء مجموعات فئوية تسمح بتصنيف الكلمات المنتجة في موضوعات)، انتقلنا إلى مرحلة التحليل الدلالي بالوقوف على معاني الكلمات المهمة التي تضمنتها بطاقات التداعي (Moliner et al., 2002 ; Pereira & Oliveira, 2002). وقد مكنتنا هذه الطريقة من كشف مكونات تمثل النساء للقيادة، لكن دون معرفة طبيعة التداعي التي تقدمها المشاركات نظرا لعدم وجود سياق دلالي (Abric, 2011).

والحال أننا لا نهدف من خلال هذا البحث استخراج بنية أو نواة تمثلات النساء حول السلطة أو القيادة، إذ ليس هدفنا هو الكشف عن النواة المركزية (le noyau central) لهذه التمثلات²⁶ (Guimelli, 2000 ; Abric, 2003 ; Flament & Rouquette, 2003) الشيء

²⁶ بالنسبة لنظرية النواة المركزية، كل تمثل اجتماعي ثابت ينظم حول "نواة مركزية" تتكون من بعض العناصر المعرفية (الآراء، الاعتقادات، المعلومات) والتي تشكل موضوع توافق واسع بين أفراد الجماعة الحاملة للتمثل. نظرية النواة المركزية تضع التمثلات الاجتماعية كبنيات سوسيو-معرفية يُنظمها نسقان مختلفان لكنهما متكاملان: النسق المركزي (Système Central) والنسق المحيطي (Système Périphérique).

للمزيد أنظر (Pouliot et al., 2013) و (Abric, 2003, 2011)

الذي كان سيوجه بحثنا إلى منهج علم النفس الاجتماعي. والتزاما بطبيعة بحثنا السوسيولوجي، قررنا أن نقف فقط عند المضمون الدلالي لتمثلات النساء حول القيادة، وذلك باعتماد تحليل التيمات؛ حيث تشير تكرار الكلمات ورتبة ورودها إلى التداعي القريب من موضوع التمثل. ويحتمل أن تشكل العناصر المذكورة في وسط بطاقة التداعي أو التي تكون كتداعيات مباشر نواة مركزية (Abric, 2003).

2.3. نتائج الدراسة

سنعرض في هذا الجزء نتائج تحليل بطاقات التداعي المتعلقة بتمثلات القيادات حول "القيادة"، انطلاقا من تلك المقولات السبع التي استخرجناها بواسطة تحليل التيمات. سنبدأ بعرض التداعيات والمعاني المهيمنة على تمثل الفاعلات والتي تتعلق بالنفوذ والإكراهات. ثم ننتقل إلى عرض نتائج المقولات الأخرى المتعلقة بالخصائص والسمات والدور القيادي. لكن يجدر بنا قبل عرض النتائج تقديم تعريف مختصر لمفهوم القيادة باعتباره المفهوم المركزي الذي تمحور حوله تمرين التداعي.

1.2.3. مفهوم القيادة

ظهر لفظ القيادة (leadership) في منتصف القرن 19 في بعض الكتابات التي عالجت النفوذ والسلطة والسياسة في المجتمع الأمريكي والبريطاني. ومفهوم القيادة مشتق من جذر أنجلوسكسوني، وهو شائع في شمال أوروبا، ويعني الطريق أو الاتجاه. وقد عرف هذا المفهوم تطورات على المستويين النظري والعملية.

تطرح الدراسات حول القيادة العديد من التعاريف والشروح المختلفة لهذا المفهوم. لذا فإن البحث عن تعريف واحد شامل لمفهوم القيادة سيكون بدون جدوى بسبب اختلاف المقاربات والمنطلقات المعرفية، فضلا عن تأثير طبيعة البحث وأسئلته على اختيار التعريف الأنسب. وإن كان هذا الاختلاف لا يلغي وجود تعريف مشترك بين الأدبيات التي تدرس موضوع القيادة باعتباره مسلسل عمليات فعل السلطة. وعلى الرغم من كون هذا التعريف غير دقيق وغامض إلا أنه يجمع بين خاصيات متماثلة في مختلف التعريفات حول مفهوم القيادة (Bass & Kennedy, 2003 ; Bass 2008).

يرتبط مفهوم القيادة بمجموعة من المميزات المختلفة مثل التحدي، الكفاءة، التواصل، توجيه الناس، الالتزام والأخلاق. والحال أن تلك الاختلافات في التعاريف والنماذج تظل مفيدة بقدر ما هي ضرورية لفهم الموضوع المدروس خاصة وأن الأمر يتعلق بمجموع تلك الصفات والسمات الاجتماعية والنفسية التي يفترض أن يتوفر القائد عليها. وبالتالي لن تكون دراسة القيادة دقيقة كالكيمياء أو الفيزياء، لأن العالم الاجتماعي لا يخضع لقوانين ثابتة تسمح بالتوقع الحتمي للسلوك البشري (Henriet, 1993 ; Cornet & Bonnivert, 2008 ; Bennis & Nanus, 2007).

عموما، ارتبط مفهوم القيادة بالقدرة، السلطة، التدبير، الإدارة، القوة والمراقبة، إلخ. إذ يتسم بالطابع الفردي للسلوك والنفوذ. فالقائد ملزم بأن يتحلى بالقوة والسلطة حتى يدافع على مرؤوسيه. ورغم وجود بعض الخصائص المشتركة بين القياديين، إلا أن نماذج تصرفاتهم تختلف باختلاف الحقب والثقافات. والقيادة، حسب مجموعة من الدراسات الأنثربولوجية، لا تتوقف على منصب أو

مكانة رسمية ومؤسسة؛ فهناك دائما من يقوم بأفعال وأدوار مركزية في اتخاذ القرارات سواء في المجموعات الصغيرة أو المجموعات الكبيرة²⁷ (Bennis & Nanus, 2007 ; Cornet et al., 2008).

1.1.2.3. من القيادة السياسية إلى القيادة التنظيمية

تطور مفهوم القيادة مع الثورة الصناعية، حيث انتقل من التصور المرتبط بالسلطة الأبوية والنموذج الاستبدادي في التسيير إلى تصور يقوم على مبادئ العقلانية ويأخذ بعين الاعتبار مصالح التابعيين. وهذا التصور صار أمرا ملزما لغالبية التنظيمات مهما كانت صغيرة أو كبيرة (Hatch, 2000).

ومع مطلع القرن العشرين تطورت مجموعة من النظريات حول التدبير والقيادة التنظيمية، حيث اعتبرت القيادة سلسلة من العمليات تقود الناس نحو هدف محدد. كما ارتبطت القيادة بالقدرة على الإقناع والتوجيه. وبالتالي أصبحت القيادة نفوذا يمارسه شخص ما على الآخرين لغاية الحفاظ على النظام وتحقيق الأهداف العامة. فالقيادة تعني إذن سلطة يمارسها القائد على تابعين يشتركون في العمل على تحقيق هدف معين (Martinet, 2007 ; Delbecque & Combalbert, 2010).

²⁷ شغل موضوع القيادة اهتمام العديد من المفكرين والباحثين منذ عصر النهضة، مثل كتاب الأمير لميكافيلي (القرن 16) الذي ناقش القيادة السياسية، ويعد من بين الكتب الكلاسيكية الأكثر قراءة في القرن الماضي. كما نجد كتاب روح القانون لمونتسكيو. وكتاب الجمهورية لأفلاطون. ساهمت هذه الكتب في البناء الأولي لنظرية القيادة. وحتى وإن كانت القيادة تختلف من حقبة إلى أخرى ومن ثقافة إلى أخرى، هناك العديد من الخصائص المشتركة بين القادة.

عولجت القيادة، مثل كل الظواهر المعقدة، من قبل مقاربات نظرية وتحليلية متعددة. فقد تناولت "مقاربة سمات القائد" الخصائص المكونة لشخصية القائد المعياري. ودرست "المقاربات العرضية" السلوكيات والمواقف والأساليب المميزة للقائد. بينما تهتم "المقاربة العمودية" بالنماذج المختلفة التي يطورها القائد أثناء ممارسة السلطة. أما "مقاربة القيادة التحويلية" transformationnel، فإنها تركز على قدرة القائد على تحفيز أعضاء المجموعة بحيث تصبح عملية تحفيزية متبادلة بين القائد والتابعين. كما تخصصت "المقاربة الاستراتيجية" في دراسة العمليات التنظيمية التي تحدد الكفاءة المادية وآليات استمرار التنظيم. وأخيرا، هناك "مقاربة القيادة المشتركة" le leadership partagé التي ترى أن القيادة مجموعة من الوظائف المشتركة بين أعضاء المجموعة والقائد تعمل من أجل تحقيق الهدف العام (Hatch, 2000 ; Bolden, 2004 ; Kennedy, 2003).

ويلاحظ أنه كثيرا ما يتم الخلط بين القيادة والتدبير. وقد عملت مجموعة من الأبحاث على إبراز خصائص القيادة وما يميزها عن مفهوم التدبير: فالتدبير أو المدير يركز على عمليات التنظيم والمراقبة والحفاظ على توازن السلطة، كما أنه يتوفر على رؤية قصيرة المدى، ويوزع المهام، كما يحافظ على النظام والتماسك. وبالمقابل، تعمل القيادة أو القائد على تطوير استراتيجيات التغيير، من منظور طويل المدى، بالاعتماد على التحفيز والتواصل غير الرسمي، وتطوير مقاربات جديدة، علاوة على أن القائد يتميز بالمخاطرة والابداع. هكذا، إذا كان التدبير يقوم على خصائص عقلانية صرفة بهدف الحفاظ على استقرار التنظيم واستمراريته، فإن القيادة ترتبط بالمواقف الذاتية والشخصية في تصور العمل والعلاقات مع الآخرين، أي الميل إلى التغيير

والارتجال. إلا أنه رغم الاختلاف بين هذين المفهومين، فهما متكاملان ولا يمكن إنجاح أي عمل بيروقراطي بدون أحدهما (Hatch, 2000, Bolden, 2004 ; Martinet, 2007). فالتنظيم نسق ديناميكي معقد يتطلب من القائد أن يكيّفه مع التطور السريع للظروف الاجتماعية والاقتصادية وكذلك السياسية، ومن ثم أهمية استجابة القيادي للتحديات المحيطة بالتنظيم. ومع بداية الألفية، لم يعد التمييز بين التدبير والقيادة ذا أهمية قصوى بعدما أصبحا مفهومين متكاملين وضروريين معاً لإنجاح عمل التنظيم؛ أي أنهما جزءان مندمجان في نفس العمل (Henriet, 1993 ; Kennedy, 2003).

يعد نموذج فيبر من أهم المقاربات التي درست موضوع القيادة. ويميز هذا النموذج الكلاسيكي، الذي أثر بشكل كبير في السوسيولوجيا والفلسفة الاجتماعية والتحليل النفسي، بين ثلاث أنماط من القيادة:

القائد الكاريزمي: الذي يعتبر منزهاً عن الخطأ، وشبه مقدس، ويمتلك مجموعة من الخصائص الفريدة؛

القائد التقليدي: متسلط ويحافظ على التوازنات في نفس الوقت؛

القائد الديمقراطي: تعتمد سلطته على أسس التشاور والعقلنة والتشارك مع أعضاء المجموعة²⁸.

إلا أنه لا يجب أن نعتبر هذه النماذج أنماطاً جامدة وثابتة، لأن القيادة تتأثر بمجموعة من العوامل والظروف التي تتدخل في فعل القيادة من بينها الحاجيات المرتبطة بشخصية القائد

²⁸ للمزيد من التفاصيل أنظر: (Friedberg, 1993 ; Maisonneuve, 2018)

وحاجيات التابعين، والمتطلبات المحركة للفعل الاجتماعي والسياق الاجتماعي والتنظيمي. وبهذا المعنى تكون القيادة نتاجا للتكيف بين عدة عناصر، ذاتية وتنظيمية واجتماعية.

2.1.2.3. القيادة من منظور جديد: القيادة الاستراتيجية

توصلت مجموعة من الأبحاث المتعلقة بقدرة القيادة القائمة على تحفيز التابعين إلى نتيجة مفادها أن هذا النوع من القيادة يرفع من الكفاءة والمردودية، أطلقوا عليها اسم "القيادة الاستراتيجية" التي ترتبط بالتنظيم والتدبير الاستراتيجي للموارد البشرية والمالية (Crozier & Friedberg, 1977, Yukl, 2002). تركز نظرية القيادة الاستراتيجية على تفسير ممارسة القائد لسلطته من خلال العمليات التنظيمية والأهداف الاستراتيجية مثل: التنافسية والأنساق وبرامج التدبير وثقافة التنظيم والبنية الرسمية والكفاءة والتحفيز على استمرار التنظيم على المدى الطويل. كما توضح تلك النظرية كيف يتقاسم المدبرون والقادة السلطة وكيف يتبادلون التأثير داخل التنظيم. وقد ساهمت هذه النظرية حول القائد الاستراتيجي في إنجاح العمل التنظيمي من خلال التوصل إلى تدبير مناطق عدم اليقين والغموض (Crozier & Friedberg, 1997). وبالفعل، ليست الاستراتيجية مجرد مخطط أو فكرة، وإنما هي أداة حيوية لتوجيه تطور ونمو التنظيم في سياق معقد. إنها تتعد بوظائف التدبير وترجمة الاستراتيجية العامة إلى وحدات صغرى مندمجة كسلسلة من الترتيبات الدقيقة والمنظمة في وحدة إجرائية. فإنجاح العمل في التنظيم يقتضي أن تكون الاستراتيجية العامة واضحة لدى أعضاء مجموعة العمل، كما يتطلب الأمر الانخراط الكلي للقائد الذي يحفز بدوره انخراط باقي الأعضاء (Bennis & Nanus, 2007 ; Roger & Vinot, 2019).

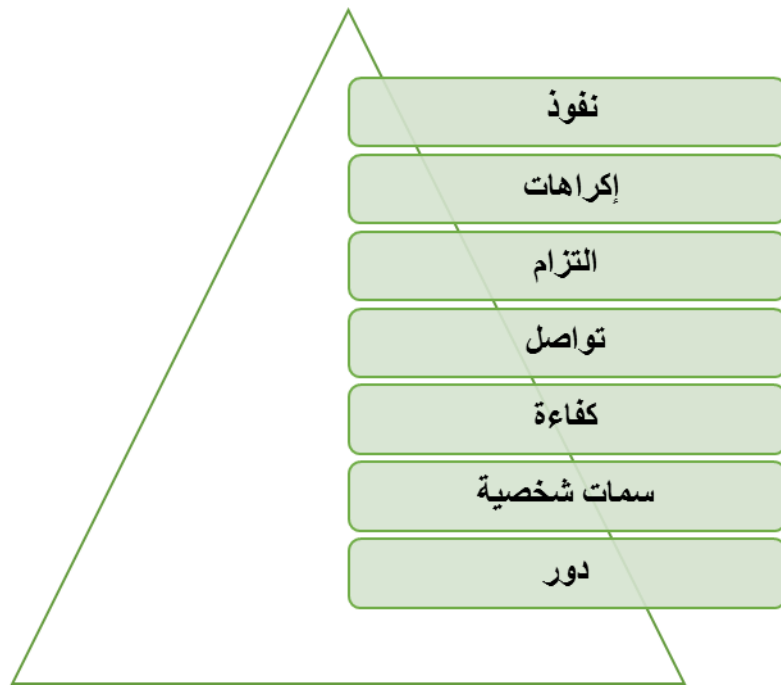
تعتبر القيادة الاستراتيجية إذن من أقوى عمليات التدبير التنظيمي في الوقت الحاضر، ولو أن هذا لم يمنع من ضرورة تطوير مقاربة شمولية من أجل مواجهة تحديات السياقات الشديدة الحيوية التي تشهد تحولات اقتصادية وتكنولوجية وسوسيو-سياسية وأخلاقية. وهو أمر فرض الحاجة إلى تفكير جديد في القيادة (Bolden, 2004).

إن القيادة إذن ممارسة للسلطة في تلائم مع المعايير التنظيمية والاجتماعية والأوضاع الملموسة والسمات الشخصية للقائد. إذ يتأثر دور القائد بالعديد من القواعد والنماذج التي توجه مهامه وكفاءته. فالقيادة، من هذا المنظور، ليست ممارسة فردانية ثابتة، وإنما هي فعل يتم في نسق من المعايير والقواعد الشديدة التنوع. ويمكن تلخيص تلك المعايير في مهام إجرائية تتعلق بوضع مخطط العمل، وتوزيع المهام، وتقديم حلول للصعوبات والمشاكل التي يواجهها التنظيم، ومراقبة سير العمل وتتبع إنجاز المهام، واتخاذ القرار،²⁹ بالإضافة إلى مهمة تحفيز ودعم التابعين. بالطبع، لا يتضمن الواقع الملموس نماذج قيادية تستجيب لكل تلك المعايير. فالخصائص التي عرضناها في هذا المحور تبقى عناصر يجب، من حيث المبدأ، أن توجد لدى كل قائد. لكنها تبقى مجرد مكونات لنموذج مثالي يوجد في القائد بينما يغيب بعضها الآخر. ولمعرفة مدى استجابة القيادات المشاركات في البحث لهذه المعايير "المثالية"، أخضعناهن لمنهج بطاقة التداعي التي حددت لنا كيف يتمثلن مفهوم القيادة.

²⁹ من منظور السلطة التقليدية، يعتبر اتخاذ القرار من صلاحيات القائد وحده وهو جوهر دوره. بينما التصور الديمقراطي يرى أن اتخاذ القرار يتمفصل في الجانب الاجرائي لمهام المجموعة ككل، بما أنه يسمح بالتقدم، وبالتالي يفرض اتفاقا ضمنا أو علنيا بين مجموع المشاركين (Maisonneuve, 2018).

2.2.3. عرض نتائج الدراسة

بعد الاطلاع على معاني "القيادة" عند القيادات المشاركات في البحث، والتي تضمنت 315 كلمة من مجموع 15 بطاقة تداعي (انظر الملحق رقم 17). قمنا بتقييئ تلك التداعيات (كلمات، عبارات) إلى سبع فئات من المعاني بناء على ترتيبها وتكرارها في بطاقات التداعي، فحصلنا على الفئات التالية:



خطاطة 9. المقولات المرتبطة بـ"القيادة"

تقدم هذه المقولات تمثلات دلالية متنوعة "للقيادة" حسب المشاركات في تمرين التداعي. وقد كشف تحليل الدلالات والمعاني المرتبطة بـ"القيادة" (انظر جدول 2 والملحق رقم 17) عن أن الفئة التي حظيت بأهمية واسعة في التداعيات المعبر عنها من قبل القيادات هي فئة النفوذ بتكرار 69 (21.90%). وقدمت المبحوثات، بخصوص هذه الفئة الأولى، مجموعة من الكلمات والعبارات من بينها: "قوة" بتكرار 20 مرة، "سلطة" و"نجاح" تكررت كل منهما 14 مرة، "اعتراف"

بتكرار 10 مرات، "مكانة" تكررت 5 مرات، وكذلك "مال"، "تغيير" و"فوز" بتكرار مرتين لكل كلمة. أما المقولة الثانية المستخرجة فتتعلق بالإكراهات التي تكررت 55 مرة (17.46%)، تظهر بشكل خاص في عبارتي "صعوبة" و"تضحية" والتي تكررت كل منهما 11 مرة، ثم تظهر كلمة "أسرة" بتكرار 7 مرات، و"إكراه" تكررت 6 مرات و"عوائق" 5 مرات، وفي الأخير وردت كلمات "أطفال" و"أزمة" و"عدم الرضى" بتكرار 4 مرات لكل واحدة منها. إن دمج كلمتي "عدم الرضى" و"أزمة" في فئة الإكراهات، يبرره تردده بين المستجوبات ضمن سلسلة التداعيات المرتبطة بالصعوبات الناتجة عن ازدواجية مسؤولية قيادة التنظيم ومسؤولية الأسرة. كما كشف تحليل التيمات لبطاقات التداعي عن فئة ثالثة لا تقل أهمية عن الفئات السابقة وهي الالتزام بتكرار 47 مرة (14.92%)، تمظهرت في مجموعة من الكلمات، أهمها كلمة "تفرغ" بتكرار 17 مرة، و"دعم" تكررت 12 مرة، ثم كلمة "الالتزام" والتي كان ترتيبها الأعلى بتكرار 9 مرات، وأخيرا كلمتي "وقت" بتكرار 5 مرات و"تشجيع" 4 مرات. لقد حرصنا على تجميع هذه التداعيات في مقولة الالتزام لأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق إلا بشرط التفرغ وتوفر الوقت الكافي كما جاء في تداعيات القيادات المشاركات في البحث، بالإضافة إلى أهمية الدعم والتشجيع من أجل ضمان التزامهم كقيادات في التنظيمات المدنية. وفيما يخص الفئة الرابعة، فإنها تتعلق بالتواصل بتكرار 42 مرة (13.33%)، والتي تتضمن كلمات "تعاون" بتكرار 16، "تفهم" تكررت 8 مرات، ثم نجد "تواصل" و"استماع" بنفس التكرار 5 مرات. وأخيرا، "تبادل" و"احترام" بتكرار 5 مرات لكل منهما. ثم تأتي فئة الكفاءة بتكرار 40 مرة والتي تحظى تقريبا بنفس أهمية مقولة التواصل. وتتميز هذه الفئة بتأكيد القيادات المشاركات في بطاقات التداعي على أهمية "الكفاءة" بتكرار 14 مرة، وعلى "العلاقات" بتكرار 10 مرة، ثم نجد

كلمة "تجربة" بتكرار 7 مرات، وكذلك "الدبلوم" و"الخبرة" بتكرار كل منها 4 مرات، وأخيرا نضيف "تكوين" والذي لم يتكرر سوى مرة واحدة.

وفيما يخص الفئة السادسة، المتعلقة بالسمات الشخصية التي تكشف عن تداعي أساسي وهو "الصرامة" بتكرار 9 مرات، نفس الأهمية حظيت بها كلمة "الحدس" بتكرار 8 مرات، ثم "الكاريزما" بتكرار 5 مرات، أما كلمة "العفوية" وكلمة "التحدي" فقد تكررتا بنفس الدرجة 3 مرات لكل منهما، بينما تكررت كلمات "فرض الذات" و"الثقة بالنفس" و"الطموح" و"المبادرة" مرتين لكل منها، وأخيرا كلمة "تواضع" بتكرار واحد فقط. وتعد مقولة الدور آخر ما كشف عليه تحليل التيمات وقد تكررت 25 مرة. تضمنت هذه الفئة عبارة "حل المشاكل" بتكرار 7 مرات، ثم كلمتي "المسؤولية" و"التفاوض" بتكرار 5 مرات لكل منهما، لتأتي بعدهما عبارة "قرار جماعي" وكلمة "تنظيم" بنفس التكرار 3 مرات لكل منها. وأخيرا، عبارتي "اتخاذ القرار" و"عمل جماعي" بتكرار واحد فقط لكل منهما.³⁰

³⁰ تكرار التدايعات (الكلمات) تم حسابه بناء على ترتيب وتكرار الكلمات أو العبارات الوارد في بطاقات التداعي للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 17.

جدول 2

المقولات السبع المرتبطة ب"القيادة" من بطاقات التداعي

ترتيب الفئات	المقولات	نموذج من التداعيات	التكرار	النسبة المئوية
1	نفوذ	قوة، سلطة، اعتراف، مال مكانة..	69	21.90%
2	إكراهات	صعوبة، تضحية، أسرة، أطفال..	55	17.46%
3	التزام	تفرغ، دعم، وقت..	47	14.92%
4	تواصل	تفهم، استماع، احترام، تعاون..	42	13.33%
5	كفاءة	دبلوم، تكوين عالي، تجربة..	40	12.69%
6	سمات شخصية	الصرامة، الحدس، الكاريزما العفوية..	37	11.47%
7	دور	اتخاذ القرار، حل المشاكل، التفاوض، مسؤولية..	25	7.93%
	المجموع		315	100%

تشمل هذه النماذج من التداعيات مجموعة من العوامل المحددة التي تستطيع تبادل التأثير فيما بينها والمؤثرة في وضع النساء في السلطة التنظيمية. ونتيجة لذلك، ستكون طريقة تحليلنا متعددة الأبعاد، أي إجراء تقييم شامل لمختلف المتغيرات والمؤشرات المؤثرة في القيادة النسوية في التنظيمات المدنية، وكذا تحليل المحددات المرتبطة بالحركية المهنية للنساء.

4. تحليل النتائج ومناقشتها

كشفت نتائج الدراسة عن معاني متعددة لمفهوم "القيادة" تبعا لتمثلات النساء القياديات. على الرغم من أنه إلى حد الآن لا يوجد توافق في الآراء بين الباحثين والمتخصصين في هذا المجال حول الكيفية التي يعمل بها حقل التمثل، نظرا لأن جميع تلك الدراسات انشغلت بتوضيح الأبعاد المنظمة للتمثل (Belhaj, 2009 ; Salès-Wuillemin et al., 2011). إلا أن موسكوفيشي (Moscovici, 1961) ساهم في بناء حقل معرفي مهم يتعلق بنظرية التمثلات الاجتماعية التي ساهمت بدورها في تطوير العديد من التيارات من بينها، التيار البنيوي (Abric, 2001 ; Flament, 1994). وقد ساهمت نظرية التمثلات الاجتماعية كمجموعة من المعارف البنيوية في دراسة الحس المشترك (les sens commun) بهدف تحديد الإدراك المكون للتمثل وبالتالي استخراج بنية العناصر المشكلة للنسق المركزي.

1.4. القيادة النسوية، النسق التنظيمي والتمثلات الاجتماعية

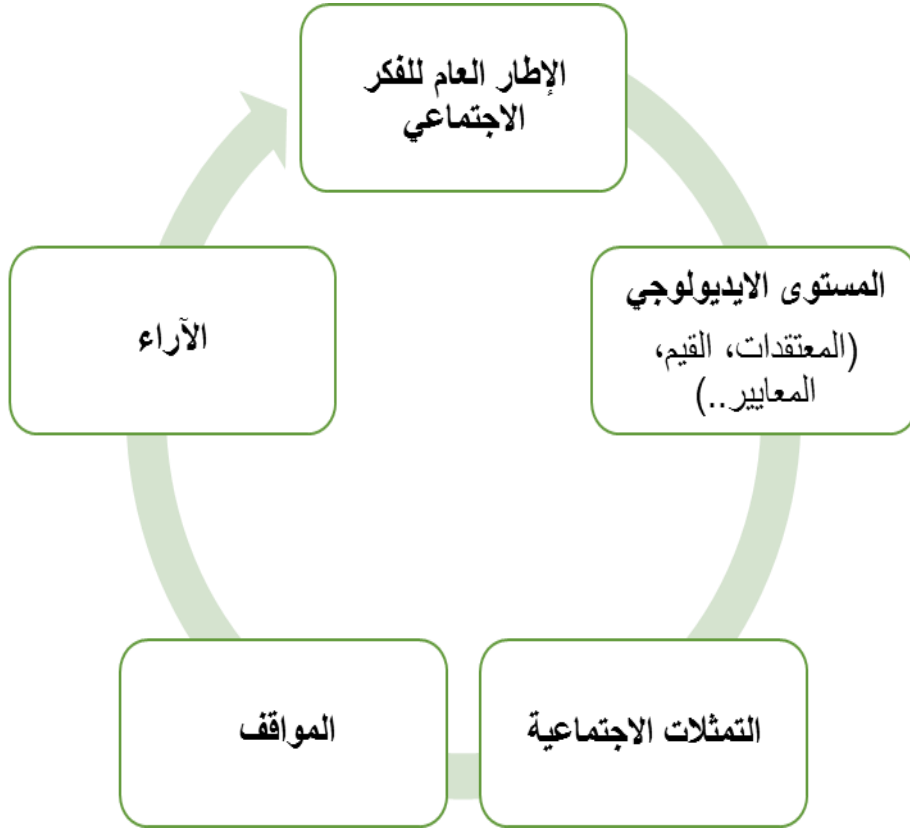
1.1.4. القيادة من منظور الجندر

تتطلب مقاربتنا من أهمية الجدل القائم بين البنيات الاجتماعية والبنيات التنظيمية المنعكس في البنيات الذهنية للقياديات واستراتيجياتهن المتعلقة بممارسة السلطة في التنظيمات المدنية. وهذا التمهيد القائم بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية يؤثر في المسار المهني للنساء، وهو ما سنقف عنده من خلال توضيح علاقة القيم الاجتماعية بتمثلات النساء "للقيادة" واستراتيجياتهن في ممارسة السلطة.

تشكل التمثلات الاجتماعية البناء المعرفي الذي يحدد العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في القيادة النسوية. إذ تؤثر التمثلات في تصورات النساء القياديات وفي اختياراتهن واستراتيجيتهن، حيث تلعب تلك التمثلات الاجتماعية دور المحرك أو الكابح تبعا للمعطيات الميدانية التي توصلنا إليها من خلال تحليل تيمات مضمون المقابلات (أنظر نتائج الدراسة الأولى الفصل الخامس). فالتمثلات الاجتماعية عنصر محدد في علاقة النساء بالسلطة نظرا لأنه يمثل السياق غير الملموس المتضمن في استراتيجيات ممارسة السلطة لدى النساء. رغم عدم وجود علاقة سببية بين التمثل والفعل فإن هناك علاقة قوية بينهما.

1.1.1.4. ماهي التمثلات الاجتماعية؟

تمكننا دراسة تمثلات الفاعلات من فهم ما سميناه "السياق غير الملموس" للتنظيم، أي ذلك الإطار الذي تتدرج فيه كل تصورات وكل ممارسات القياديات في موقع السلطة، وهي التصورات التي تمنح معنى للعناصر الملموسة للتنظيم. والمقصود بالتمثلات الاجتماعية أشكال المعرفة العادية التي تنظم سلوكياتنا وتصرفاتنا داخل سياق اجتماعي معين. فهي نمط خاص من المعرفة حول الواقع، يتقاسمه مجموعة من الأفراد ويتم إعادة بنائه اجتماعيا (Seca, 2001, Belhaj, 2009). فالتمثلات الاجتماعية إذن نشاط ذهني يقوم ببناء الواقع ويعيد إنتاجه، كما يشكل مجموع الآراء الخاصة بجماعة أو حضارة معينة والتي يمكن تفسيرها في الخطاطة التالية:

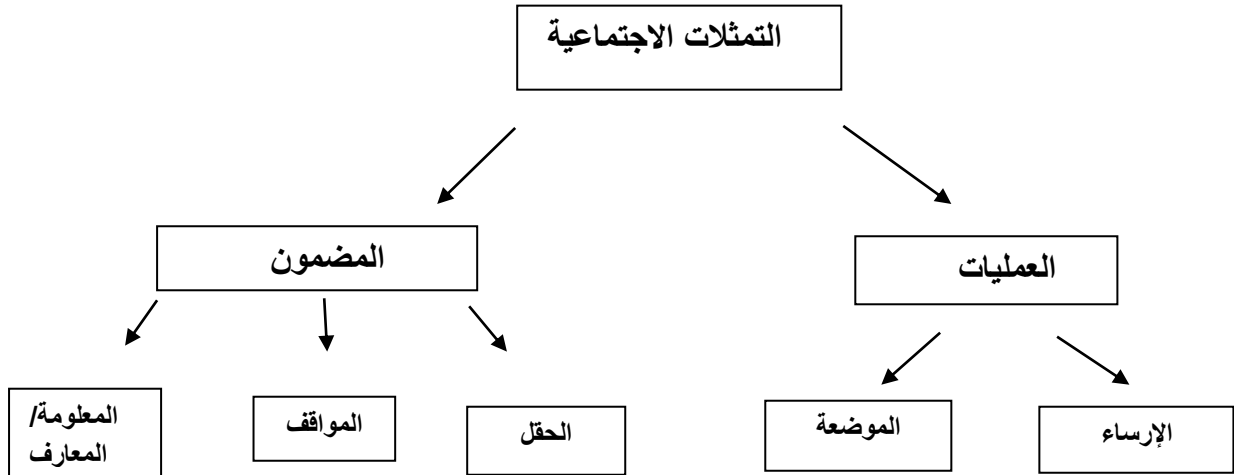


خطاطة 10. البناء العام للفكر الاجتماعي

مستلهمة من (Flament & Rouquette, 2003)

إن التمثلات الاجتماعية عملية تدبير إدراكي وذهني للواقع، تحول الموضوعات الاجتماعية (الأشخاص، المواقف، الأشياء) إلى مقولات رمزية (قيم، معتقدات، إيديولوجيا) وتضفي عليها وضعاً معرفياً يسمح بفهم مظاهر الحياة العادية. والواقع أن للتمثلات الاجتماعية دوراً مهماً في الحفاظ على الروابط الاجتماعية وعلى النظام الاجتماعي. وتظهر التمثلات الاجتماعية، حسب موسكوفيتشي (Moscovici, 1976) من خلال ثلاثة مستويات: المواقف والمعلومة وحقل التمثيل، لتساهم بذلك في بناء معارف حول الواقع المعيش، تنتج وتتكون اجتماعياً بشكل مشترك، ويتم استخلاصها من تفاعلات وتجارب اجتماعية. علاوة على ذلك، تتميز التمثلات الاجتماعية

بطابعها الدينامي بما أنها معرفة مبنية اجتماعيا بشكل مشترك. قسم منظرو التمثلات الاجتماعية هذه الأخيرة إلى عمليتين أساسيتين تلخصهما الخطاطة التالية:



خطاطة 11. التمثلات الاجتماعية

(المصدر: (Pouliot et al., 2013, p:14)

ينبني نشاط التمثلات على عمليتين أساسيتين، يحول الأفراد من خلالها الوصول إلى المعرفة العادية وإلى تمثل ما هو اجتماعي إلى واقع وممارسات:

تتعلق العملية الأولى بالموضوعة objectivation التي يحول الأفراد بواسطتها المفاهيم المجردة إلى موضوعات كما يدركونها ويعيشونها في وجودهم الاجتماعي. أما العملية الثانية، فهي الإرساء Ancrage التي يتحول وفقها موضوع التمثل إلى أداة مألوفة ومندمجة في مقولات المعارف الموجودة مسبقا (Pouliot et al., 2013; Belhaj, 2009). وبذلك تصبح التمثلات الاجتماعية مندمجة في الترسيمات الذهنية كما يفضل بورديو تسميتها.

للمثلاث الاجتماعية أربع وظائف أساسية تنتظم وفقها الممارسات ودينامية العلاقات

الاجتماعية:

- وظيفة المعرفة: تسمح بإدراك الواقع وتفسيره من خلال المعارف والآراء والأفكار المكتسبة

- وظيفة التعريف: تحديد هوية الأفراد

- وظيفة التوجيه: توجه التصرفات والممارسات وفق سياق الواقع

- وظيفة التبرير: إضفاء الشرعية والمصادقية على ممارسات الفاعلين (Seca, 2001).

هكذا يبدو أن التمثلات الاجتماعية تعمل بمثابة شبكة لقراءة الواقع وتفسير الأحداث والعلاقات الاجتماعية التي تظهر من خلال التفاعلات الاجتماعية اليومية كما تظهر في الخطابات السائدة، إذ تشكل مرجعا مؤطرا لمختلف التصورات والمواقف والآراء (بلحاج، 2005، 2009).

اقترح أبريك (Abrik, 2003) نظرية النواة المركزية من أجل تطوير الأبحاث حول التمثلات الاجتماعية لكي تتلاءم مع المنظور البنوي. وتفترض هذه النظرية أن مختلف التمثلات الاجتماعية تنتظم حول نواة مركزية تتشكل من معتقدات ثابتة، تمنح التمثل معنى وتماسكا، وتتميز بكونها نسقا ثابتا. ويجتمع حول هذا النسق المركزي عدد هائل من العناصر المحيطة المشكلة من معتقدات إجرائية وذات صبغة شرطية التي تتميز بكونها أقل تناسقا وأكثر عملية.

يقدم أبريك بعدين رئيسيين لسيرونة النسق المركزي: بعد وظيفي ومعيارى. يشكل البعد الوظيفي الإطار المرجعي للممارسات الاجتماعية والسلوكات الواجب على الأفراد تبنيها، أي "الممارسات المشروعة". بينما يتجلى البعد المعيارى في المعايير التي تدخل ضمن التقييم الاجتماعى للأفراد، وكذا القيم والأحكام التي تبني عليها اختياراتهم وقراراتهم. وهكذا، ترتبط

العناصر المعيارية بالقيم والمعتقدات والإيديولوجيا، أي بالجانب العاطفي للتمثلات الاجتماعية، بينما العناصر الوظيفية ترتبط بالممارسات والسلوكيات. كما كشفت النظرية المركزية للتمثلات الاجتماعية عن عناصر أخرى مختلطة (éléments mixtes)، تحظى بوضع خاص داخل النظام المركزي من خلال ارتباطها بالمعايير والممارسات الاجتماعية. وهكذا فإن التمثلات تتضمن عناصر بدراجات متفاوتة (Flament, 1994 ; Abric, 2003).

2.1.4. تمثل النساء للقيادة

يسعى هذا البحث إلى تحديد تمثلات النساء للقيادة من خلال وضعهن كقيادات في تنظيمات مدنية. وهو ما سيسمح لنا بالتعمق أكثر في القيادة النسوية وموانع تطورها. والحال أن خصوصية القيادة النسوية لها تأثير في وصول النساء إلى مناصب السلطة والمسؤولية، حيث أن لصفات القيادة والتمثلات المرتبطة بها صلة وثيقة بتطور المسار المهني للنساء (Powell, 2014).

كشف تحليل بطاقات التداوي أن مقولة النفوذ من التداويات المهمة التي أظهرتها النساء المستجوبات من خلال سلسلة التداوي حول مفهوم "القيادة". إذ منحت القيادة للنساء "السلطة" و"الاعتراف" و"القوة". إن تثنين النساء للقيادة كمصدر للنفوذ يفسر أنهن يعتبرن هذا الدور آلية لبناء هوية ومكانة جديدة بالفضاء العام وبالتالي الخروج من الأدوار التقليدية التي سجنتهن في المهام "الطبيعية" كالإنجاب ورعاية الأطفال والبيت وإعادة ترتيب توزيع الأدوار بين الجنسين التي طبعتها التنشئة الاجتماعية في هابتوسات الأفراد (Bourdieu, 2002 ; Goffman, 2002). إلا أن وصول النساء إلى مراكز المسؤولية وحصولهن على النفوذ والسلطة التي طالما كن

مستبعدات منها، لم يعفيهن من تلك الأدوار الكلاسيكية التي تربطنهن "طبيعياً" بالتدبير المنزلي وتربية الأطفال. هذه الأدوار "النسوية" هي نفسها ما يجعل القيادات يربطن القيادة بالإكراهات التي تظهر في تداعيات متنوعة من قبيل "صعوبة" و"تضحية" و"أسرة" و"أطفال". وهو ما يعيد إشكالية التوفيق بين مسؤوليتي العمل المهني والعمل المنزلي والإكراهات الأسرية إلى الواجهة. هكذا تشكل القيادة تجربة صعبة ومرهقة بالنسبة للنساء لما تتطلبه من التزامات وظروف من أجل إنجاح هذه التجربة. وتظهر هذه الخصوصية في تأكيد القيادات على مقولة **الالتزام** التي كانت من أهم التداعيات التي عبرت عنها المشاركات التي تجلت في أهمية "التفرغ" و"الدعم" و"التشجيع" كمجموعة من الآليات لإنجاح دورهن القيادي.

من جهة أخرى، بينت نتائج تحليل بطاقة التداعي أن البعد العلائقي يعتبر مهماً بالنسبة للنساء القيادات المشاركات في البحث، ويتجلى في الرغبة في الحفاظ على الروابط مع الآخرين ويبرز في سلسلة من التداعيات المرتبطة بـ"التواصل" و"التفهم" و"الاحترام" و"التبادل في العمل". فالنساء، فيما يبدو، يطورن بسهولة علاقات الثقة والتعاون مع المساعدين مما يجعل العمل الجماعي مفضلاً لديهن.

وفقاً لهذه النتائج، تبدو النساء أكثر فعالية في اتخاذ القرار وأكثر شجاعة، كما تتميزن بالاستماع والتفهم والانفتاح على الآخر. وكما سبق ورأينا في نتائج تحليل المقابلات، تقدم النساء أنفسهن كأحسن قادة بالمقارنة مع نظرائهن من الذكور، وهو ما تؤكدن عليه مرة أخرى في تمرين بطاقة التداعي المتعلق بسمات وخصائص متعددة تتمركز بشكل خاص حول مقولة **التواصل** المرتبطة بشكل وثيق بمميزات القيادة الأنثوية (Fouquet, 2005 ; Laufer, 2004). إن تقاسم

الأفكار و"التواصل" و"التعاون" يجعل العمل الجماعي ضروريا بالنسبة لهن ويظهر ذلك أيضا في مقولة الدور بتأكيدهن على "العمل الجماعي" و"اتخاذ القرار الجماعي". وقد أكدت، في هذا الصدد، دراسة للقيادة النسوية تمت على الصعيد العالمي على أن النساء يظهرن كفاءة عالية في قيادة المقاولات، خصوصا وأن المجتمع أصبح ينفصل، يوما بعد يوم، عن النموذج الأبوي (Hudson, 2008).

إن تسليط الضوء على المعاني والدلالات التي تقدمها النساء القياديات لـ"القيادة" يوضح طبيعة العلاقة بين فعل القيادة النسوي وبين التمثلات الاجتماعية التي تشكل محددات سيوسو-ثقافيا في المسار المهني والجمعي للنساء. حيث كشفت نتائج تحليل بطاقات التداعي أن القياديات يتمثلن "القيادة" وفقا للنماذج المجتمعية السائدة حول سمات وخصائص القيادة وحول القيم الجندرية.

2.4. النساء والسلطة: بين القيم الذكورية والقيم الأنثوية

تكشف بطاقات التداعي عن العديد من القيم والتمثلات التي تشكل خليطا من التمثلات الاجتماعية والصور النمطية التي تظهر في المثل العليا للأنوثة والقيادة النسوية مثل: التفهم، التواصل، العمل الجماعي، التعاون، العفوية، الحدس، إلخ. (انظر الملحق 17). يكشف التدقيق في مقولتي التواصل والسمات الشخصية عن العديد من الخصائص القيادية المجنسة، حيث تشير صفات "الصرامة"، "الكاريزما"، "الثقة بالنفس"، "التحدي"، "الطموح" و"المبادرة" إلى الخصائص والقيم الذكورية، بينما تشير صفات: "الحدس"، "العفوية"، "التوصل"، "التفهم"، "الاستماع" إلى السمات والقيم الأنثوية. وبالفعل، تؤكد مجموعة من الدراسات في هذا الموضوع (Pigeyre,

(2012 Giampino & Gresy ; 2009 Laufer ; 2005 Delphy ; 2001 أن القيادة

الأنثوية تتميز بالتدبير الجماعي والحرص على انخراط المساعدين وتفهم الآخر والذكاء الانفعالي، إلخ. إلا أن هذا لا يمنع النساء من تبني خصائص ذكورية مناسبة في بعض المواقف بهدف إضفاء المشروعية على ممارستهن للسلطة، خاصة وأن التنظيمات تفرض نمطا تدبيريا قائما على القيادة الذكورية؛ لذا نجد النساء أنفسهن في كثير من الأحيان مكرهات، بشكل غير واع، على تبني النموذج الذكوري في التدبير والقيادة واعتباره النموذج المفضل في التنظيمات.

ذلك أنه إذا كانت القيادة النسوية تقوم على قيم التواصل والحدس والعفوية، فإنها غير مناسبة من وجهة نظر القوانين التنظيمية والمعايير الاجتماعية السائدة حول القيادة. بينما يظل النموذج الذكوري هو النموذج المعترف به والمطلوب لما يرتبط به من خصائص العقلانية والمراقبة والتصور البعيد المدى والتركيز على النتائج النهائية. إن هذه الأحكام المسبقة والصور النمطية المشكلة للتمثل الاجتماعي والمرتبطة بالقيادة والسلطة تشكل الحاجز الخفي أمام تطور القيادة النسوية؛ بحيث أن النظرة الدونية للمرأة وتصورها على أنها أقل طموحا وأقل تنافسية من الرجل يجعلها محط انتقاد وتشكيك دائمين حول كفاءتها في التدبير والقيادة، ومما يترتب عنه من تحفظ القوانين التنظيمية عن ولوج النساء إلى مراكز المسؤولية واتخاذ القرار (Laufer, 2009 ; Meynaud et al., 2009).

إن هذا التصور التقليدي للتدبير هو ما يفسر تأكيد القيادات المشاركات في البحث على مجموعة من السمات والخصائص التي ارتبطت تاريخيا وثقافيا بالقيم الذكورية مثل "القوة" و"الكاريزما" و"الطموح" و"المبادرة". وهذا ما يجعل القيادة النسوية تأخذ مستوى آخر من التحليل،

أي واقع إكراه التمثلات الاجتماعية الذي يقيد قدرة الفاعلات على الفعل القيادي. فالأمر يتعلق بالمعايير وبطبيعة قواعد اللعب التي تتبني عليها السلطة وعلاقاتها والتي تشترط استراتيجيات تتماشى مع الأنماط والقواعد التنظيمية العامة التي يحتفظ بها كقواعد إجرائية في نسق الفعل الاجتماعي المنظم (Crozier & Friedberg, 1977). تؤثر الخصوصيات البنيوية المتنوعة للإكراهات "الموضوعية" التي يتسم بها النسق التنظيمي في نسق الفعل القيادي النسوي؛ فتلك الخصائص البنيوية للحقل المعني والإكراهات المتعددة لا تشكل سوى مجموعة من الحدود المناسبة لاستراتيجيات النساء المتعلقة بممارسة السلطة، وتوجه اختياراتهن وإمكاناتهن المتعلقة بإنجاز الفعل القيادي، أو على العكس، توجههن إلى خلق إمكانات أخرى واستراتيجيات جديدة حسب الفرص المتاحة. هكذا فإن تبني النساء لصفات وخصائص تتعارض مع "هويتهم الأنثوية" يعتبر استراتيجية عقلانية من منظور التحليل الاستراتيجي.

كما تعكس تلك التمثلات "المختلطة" رأس المال الثقافي للقيادات المشاركات في البحث، الذي يضم مجموعة من المكتسبات الثقافية والمعرفية والكفاءات، أو بصيغة أخرى، رأس المال الرمزي كالمكانة والسمعة والموقع الاعتباري (الرمزي) للنساء داخل المجتمع. فالتنظيم المدني كباقي الحقول الأخرى يجسد مكانا للصراع بين الأفراد الذين يحاولون الحفاظ أو تعديل أشكال رأس المال الخاصة بهم، أي إما الحفاظ على مواقعهم أو تحسينها، باعتمادهم استراتيجيات متنوعة تحقق أهدافهم. وترتبط ممارسة الفاعلات بالمصالح التي يسعون وراءها والتي ليست مصالح اقتصادية بالضرورة، توجهها رهانات غير مادية من الصعوبة تحديد قيمتها. ترتبط هذه المصالح بإثبات الذات والحصول على الاعتراف والشرعية بجدارة المرأة في مواقع اتخاذ القرار، خاصة وأنها

لطالما كانت مقصية من مراكز السلطة بفعل التوزيع الجنسي للعمل (Bourdieu, 2002 ; Buscatto & Marry, 2009) فالممارسات الاجتماعية لا يحركها البعد المادي فقط، وإنما هناك دوافع أخرى رمزية وثقافية. وفقا لهذا التصور، ترتبط ممارسة الفاعلات في القيادة بالمصالح التي يسعين وراء تحقيقها باعتبارها مصالح نسبية وسياقية ذات صلة بطبيعة التنظيم والحقل الاجتماعي الكلي. لكن تحليل نتائج بطاقة التداعي يظهر أيضا أن القيادات يسعين وراء بعض المصالح الخاضعة لمنطق المصلحة "الاقتصادية" بالمعنى الحصري، حيث تتوجه تمثلاتهن "للقيادة" نحو رهانات مادية. تتجلى في مقولة النفوذ التي تتكون من مجموعة من المعاني التي تربط القيادة بالقوة والسلطة والمال والنجاح. وقد كانت هذه المقولة من أهم الفئات الدلالية كما سبق وأشرنا. تتوجه القيادات إلى مصالح أو غايات خاصة بشكل غير مفكر فيه، لكونهن على استعداد مسبق، بفعل الهابتوس، للتصرف بطريقة ما والسعي وراء بعض الأهداف وإعادة ترتيب الشأن العام (الحجيج، 2018 ; Bourdieu, 2000)

3.4. التنظيم، السلطة والمعايير الذكورية

1.3.4. ثقل الصور النمطية

تشكل الصور النمطية أهم العوائق التي تعترض تقدم النساء المهني، سواء تعلق الأمر بالحكم عليهن وتقييم عملهن أم في تمثلاتهن وتصوراتهن عن ذواتهن، مما يؤثر في مسارهن المهني وفي اختياراتهن واستراتيجيتهن المتعلقة بممارسة السلطة. فضلا عن ذلك، تركز الصور النمطية الأحكام المسبقة التي تعكس التمثلات الاجتماعية للامساواة بين الجنسين، خاصة فيما يتعلق بمناصب السلطة واتخاذ القرار. والحال أن هذه الصور النمطية موجودة في قلب التنظيمات

المدنية وتعد مرجعا مؤطرا لكل الفاعلين فيه، بمن فيهم النساء، كما بينت ذلك نتائج تحليل بطاقات التداعي.

كما تشير الصور النمطية في معناها العام، إلى طريقة ترتيب المعارف حول العالم والواقع الاجتماعي التي تبني اجتماعيا. فكل معرفة تشكل بناء من رموز تأويلاتنا الخاصة وثقافتنا المميزة. ووفقا لهذه العملية فإن التمثلات تؤثر في المنطق الاجتماعي وفي خصائص الأفراد، تبني وتعيد بناء الواقع بطريقة خاصة ذات أبعاد سيكولوجية واجتماعية. فالصور النمطية إذن نسق من القيم والتصورات والممارسات التي ترتبط بالعالم الاجتماعي، يحافظ بفضلها الفرد أو الجماعة على استقراره، كما تبني آليات لتوجيه السلوكات والتصورات عن الأوضاع وعن العالم الاجتماعي (Fischer,2010).

وبصيغة أخرى، إن الصور النمطية هي مجموع المعتقدات حول خصائص أو صفات (إيجابية أو سلبية) جماعة أو طبقة جنسية أو اجتماعية. ويمكن أن تكون الصور النمطية ذاتية auto- stéréotypes مثل ما تعتقده النساء أنه يتعلق بالنساء أو ما يعتقد الرجال عن أنفسهم وعن طبقتهم الجنسية. وقد بينت الدراسات أن الصور النمطية تسند للرجل صفات "طبيعية" تجعله أكثر قوة وأكثر كفاءة للقيادة والنضال، أي أنه مؤهل "طبيعيًا"، فيما أن المرأة تتميز "بطبيعتها" الانفعالية، الحنونة، الرقيقة والعفوية، وبالتالي فهي أقل قدرة على القيادة وممارسة السلطة (Gaborit, 2009 ; Beaufort, 2012).

تعمل الصور النمطية كمرآة معكوسة: عندما ننظر للآخر بأنه مختلف عنا كليا، فهذا التضاد يرتبط بالتعالي والهيمنة، هيمنة الرجل على المرأة. تبني الصور النمطية العالم الخارجي من خلال

تصورات الأفراد مشكلة وحدات معرفية، كما أنها تؤطر سلوكيات وتصرفات الأفراد والجماعات، بل وتشكل تلك التمثيلات الاجتماعية والصور النمطية مرجعا مهما في نظام تعريف الأفراد لذواتهم وللآخرين، بناء على مبدأ الاختلاف الذي يشكل جوهر بناء الفرد وتعريفه، دون التقليل من أهمية مبدأ التجانس للحفاظ على الهوية الجماعية. إذ يخضع نظام تحديد الهوية الاجتماعية لنمط خاص حيث ينقلب مبدأ الاختلاف إلى تجانس في حالة الصراع أو النزاع، وينتقل الآخر المختلف إلى وضع التشابه والتماهي للحفاظ على الهوية الجماعية (Deschamps & Moliner, 2008 ; Gaborit, 2009).

كما تضمن الصور النمطية السائدة استمرارية العديد من المعتقدات التي تمنح الأفضلية للذكر كامتداد للثقافة الذكورية، والتي تثقل كاهل كل من الجنسين؛ إذ تروج التمثيلات الاجتماعية العديد من الصور حول "طبيعة" المرأة مثل "السلبية"، "الخضوع"، "الانفعالية"، "العفوية"، "الحدس"، "الدقة". فيما يتمتع الرجل بصفات "القوة"، "الحزم"، "المسؤولية"، "النضال"، و"روح القيادة". هذا التصنيف الاجتماعي يعتبر الرجال مؤهلين "طبيعيا" لمناصب السلطة والقيادة. زد على ذلك أن الصور النمطية تطبع لا شعوريا الترسيمات الذهنية لكل من الرجال والنساء، وهو ما أكدته دراستنا لتمثيلات النساء حول "القيادة". إلا أن تبني النساء للصفات المناسبة للدور القيادي، مثل "روح المنافسة" و"الحزم" و"القوة"، غير كاف لإثبات جدارتهن واستحقاقهن لمناصب السلطة، نظرا لأنه من الممكن أن يقدمن انطبعا "سلبيا" من خلال تبني صفات ذكورية تتعارض مع الانتظارات الاجتماعية المرتبطة بفئتها الجنسية (Davidson & Burke, 2004 ; Laufer, 2006).

2.3.4. الفعل القيادي النسوي بين النسق الثقافي والمعايير

التنظيمية

توجد الصور النمطية في جميع الحقول الاجتماعية بما فيها الحقل التنظيمي. إذ يتم تقييم النساء في الحقل المهني على أساس قيم اجتماعية وثقافية تتعلق بالانتماء الجنسي والمحددات الاجتماعية أكثر مما هي محددات مهنية. وتتمثل هذه المحددات في أسئلة من قبيل: هل عندها أطفال؟ هل هي متزوجة؟ (Harmand, 2013). إذ يفرض النموذج الذكوري المتواجد في قلب التنظيمات مجموعة من الصور النمطية المجنسة، التي تظهر وكأنها بديهية وطبيعية، وتعتمد بشكل أساسي على المعايير المحددة لولوج منصب المسؤولية. كما أنها تظهر في تمثيلات النساء أنفسهن. لقد تبين من نتائج تحليل بطاقات الداعي أن للنساء مميزات خاصة تتجلى في القدرة على "الاستماع" و"التواصل" و"التعاطف". ففي دراسة حول النساء والسلطة قارنت بين القيادة النسوية والقيادية الذكورية، ظهر أن للرجال والنساء كفاءات مهنية مختلفة: يتمتع الرجال بالقدرة على ممارسة السلطة والقيادة نظرا لكفاءتهم وتجربتهم الطويلة التي راكموها في هذا المجال، بينما تتمتع النساء بكفاءات خاصة تتمثل في القدرة على التواصل والاستماع والتعاطف والعفوية (Chiu, &

Ng, 2001 ; Beaufort, 2012)

ويرجع ذلك إلى أن بروفييل القيادي وخصائص ممارسة السلطة يبني على الأدوار والممارسات الاجتماعية والسمات البيولوجية. فتصبح تلك الأدوار المجنسة مسألة "طبيعية"، بل وتتخذ بعدا لا واعيا وخفيا بفعل استمرارها في التمثيلات والقيم والمعايير الاجتماعية. وقد كشفت مجموعة من الدراسات (Bourdieu, 2000 ; Goffman, 2002 ; Delphy, 2005 ;

(Meunier, 2009 ; Hérítier, 2010) أن اعتبار الجندر شيئاً طبيعياً يظل وهماً راسخاً وقوياً في التمثلات الاجتماعية بفعل التنشئة ووسائل الإعلام. هكذا تشكل الهوية الاجتماعية في فئتين متميزتين ومترابتين.

والحال أن دراسة الصور النمطية الجندرية يظل أمراً معقداً نظراً لما يعرفه منطق الفعل الاجتماعي من تعقيد. فقد أبرزت نتائج دراستنا أن للنساء تمثيلات متناقضة تجمع بين القيم الذكورية والقيم الأنثوية. هذا التناقض يحيل إلى التداخل بين هويتين متعارضتين، حيث أن الامتثال الضمني للمعايير الذكورية المميزة لنموذج السلطة يجعل النساء يتناقضن مع هويتهن ويقدمن صورة "سلبية" عنهن، خاصة عندما يتطلب الوضع تبنيهن لصفات "ذكورية" تتعلق باللباس وقصة الشعر وطريقة الكلام (Beaufort, 2012).

يتخذ هذا التناقض معنى آخر في منظور التحليل الاستراتيجي: إن تبني استراتيجيات النموذج الذكوري مورد مهني مهم للحفاظ على مصالح الفاعلات. إلا أن تبني النساء للنموذج القيادي الذكوري لم يمنعهن من التأكيد على المميزات والكفاءات الخاصة بهن في ممارسة السلطة سواء في تمرين التداعي (التواصل، التعاون، العفوية، الحدس)، أو في المقابلات التي أكدت فيها مجموعة من القياديات المشاركات في البحث، عندما سألناهن ما إذا كان للنساء أسلوب خاص في القيادة، على أن للنساء خصوصية في ممارسة السلطة تعود إلى قدرتهن على الدقة في العمل والقيام بالعديد من المهام في نفس الوقت والتواصل. وتتماشى هذه الكفاءات مع الصور النمطية التي تشكل جزءاً من الهوية الأنثوية. وباختصار، إن تصورات وممارسات الفاعلات تتأثر بالتصورات السائدة وبما يتوقعه الآخرون منهن.

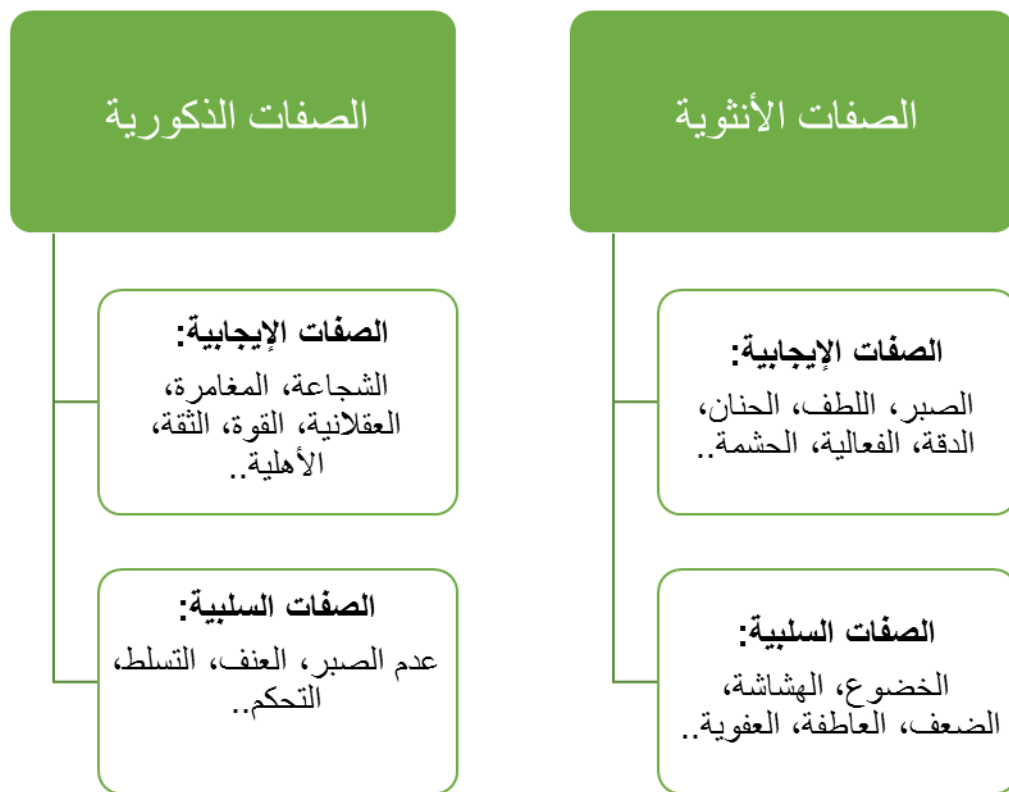
تمارس التمثلات الاجتماعية والقيم الذكورية إكراها على القيادة النسوية وعلى أسلوب تدبيرهن للتنظيم، كما أنها تشكل موردا لاستراتيجيات الفاعلات لمواجهة ثقل القواعد التنظيمية، حيث تشكل تلك المحددات السوسيو-ثقافية مرجعا وقاعدة يبنى عليها تقييم الأفراد في كل الحقول الاجتماعية بما في ذلك النسق التنظيمي. وبالفعل، تبدو العديد من المعايير والقواعد التنظيمية محايدة، إلا أنها قواعد مستنسخة تاريخيا عن "النماذج الذكورية" مما يعيق وصول النساء إلى مناصب السلطة والقيادة (Laufer, 2004, 2005).

4.4. النساء القياديات وصراع الأدوار

يسمح تأويل فعل القيادة النسوي، أي موضعه بالنسبة للخطاطات المرجعية والممارسات الاجتماعية، بتوضيح كيف يشتغل المستوى الرمزي وكيف يؤثر رأس المال الاجتماعي على القيادة النسوية في التنظيمات المدنية. لكننا، لا نقيم ذلك على مبدأ علاقة سببية بين التمثل والفعل. صحيح أن التمثلات توجه الأفعال، لكنها لا تدخل في علاقة السبب والنتيجة، لأن التمثل يتكون ويتغير مع الفعل والتفاعل (Jodelet, 1991). إلا أن هذا المعطى لا يلغي قوة وتأثير المنظومة الثقافية على الممارسات الاجتماعية، فالثقافة المجتمعية هي من يصنع الرجل والمرأة نظرا لأن المؤسسات الاجتماعية تحرص على تكريس الاختلاف بينهما. كما أن المواقع الحالية للجنسين موروثه عن التمثلات الاجتماعية للطبقة المهيمنة وتصوراتها، حيث تنتقل علاقات السلطة (المادية) إلى داخل الأجساد، وتحافظ الصور النمطية المجنسة على قوتها بفعل سلطة المجتمع على الأجساد والممارسات الاجتماعية (Morin, 2002 ; Bourdieu, 1976 ; Foucault, 2001).

هكذا، فإن اختيار المرأة وتقييم عملها يتم بناء على تلك الصور النمطية المرتبطة بطبقتها الجنسية والتي أصبحت وصما لها stigmatisation. إذ تقدم الصور النمطية تلك الأفكار وكأنها حقائق مؤكدة، لتمارس بذلك سلطة إيديولوجية وتكرس الخضوع والتبعية. فالصور النمطية ليست مجرد تمثيلات اجتماعية تتعلق بالخصائص والسمات والأدوار الاجتماعية، وإنما تعمل كآليات للحفاظ على لعبة السلطة وعلاقات الهيمنة (Wajcman, 2003 ; Belghiti-Mahut, 2004).

إضافة إلى ذلك، يمكن للصور النمطية الجندرية أن تكون "سلبية" أو "إيجابية" وتترتب عنها عادات وممارسات موسومة:



خطا 12. الخصائص النمطية للجنسين

تبين هذه الخطا كيف أن الصور النمطية المتعلقة بالصفات الذكورية تمنح الأفضلية للرجل على المرأة، باعتباره يتمتع بمجموعة من الصفات التي تؤهله في مساره المهني والتي تلائم

المحددات والقواعد التنظيمية القائمة. فيما تسند للنساء سمات وخصائص تجعلها أقل قدرة ومسؤولية على تدبير الشأن العام والتنظيم، خاصة وأن تلك الصفات المرتبطة بها لا تتلاءم مع الأهداف العامة للتنظيم. وبالتالي فإن هذه التصورات المعيارية للهوية الجندرية تؤثر في توزيع الأدوار والمواقع الاجتماعية، وهو ما يفسر هيمنة الرجال في مناصب السلطة واتخاذ القرار، بينما تتواجد النساء بشكل كبير في مواقع "التابع" التي تهتم فيها بالآخرين مثل أستاذة، مربية، ممرضة، مساعدة، وهي مهام تعتبر امتدادا لأدوارها المنزلية (Goffman, 2002 ; Pochic & Peyrin, 2011).

وعليه فإن المثل العليا للذكورة والأنوثة تشكل مرجعا أساسيا في التموضعات المجتمعية، كما تشكل محددًا جوهريًا في بنية الهيمنة في مختلف التشكيلات والبنى الاجتماعية. فالتمثلات الاجتماعية المرتبطة بالجنس تلزم كل فئة جنسية بمجموعة من الرؤى والصور النمطية التي تؤثر السلوكات والممارسات الاجتماعية في توافق مع المخيال الثقافي (Descarries, 2009 ; Gaborit, 2009). تشكل الصور النمطية قاعدة تبنى عليها الهوية الجندرية؛ حيث بينت الدراسات السوسيولوجية والأنثروبولوجية والنظريات السيكلوجية (Bourdieu, 2002 ; Goffman, 2002 ; Gaborit, 2009 ; Héritier, 2012) أن الهوية الذكورية تقوم على رفض الأنوثة وتتبنى مبادئ القوة والعنف والتحكم لتصبح معايير مميزة للشخصية والهوية. مما يترتب عليه وجود رجال ونساء يعيشون في دوائر منفصلة ومواقع غير متكافئة، تتحول إلى معتقدات ومسلّمات في شكل تمثيلات اجتماعية تقوم بوظيفية معيارية وحاجز أمام الخروج عن المألوف، مما يجعل من الصعب قبول النساء في مهام ومواقع ارتبطت تاريخيا وثقافيا بالذكور،

كما هو الحال بالنسبة لدور القيادة. نفس الشيء ينطبق على الرجال، حيث نادرا ما نجد رجلا في وظيفة كاتبة أو قابلة sage femme أو مربية أطفال أو عاملة نظافة ; (Gaborit, 2009).

(Fraisie, 2010)

5.4. تثمين الأسلوب التدبيري النسوي

تؤكد تداعيات المشاركات حول القيادة على أن للقيادة النسوية خصوصيتها، ويرجع ذلك إلى اختلاف تصورات الرجال والنساء في تنظيم العمل، مما يترتب عليه أسلوبان مختلفان (Héritier, 2010). يتميز التدبير النسوي بتنظيم العمل والتواصل والدقة والقرار والعمل الجماعي، وهو ما يجعل أسلوب تدبيرهن أفقيا وأقل تراتبية، حيث تفضل القيادات التعاون والعلاقات الإنسانية مما يجعلهن أكثر انخراطا في العمل، وأكثر قدرة على تشكيل فرق عمل متينة وبعيدا عن مبدأ التراتبية (Maruani, 1998 ; Molinier, 2004).

وميزت العديد من الدراسات (Renaud-Boulart, 2005 ; Gavray, 2008 ; Cherret, 2009 ; Fourès, 2010) بين القيادة النسوية والقيادة الذكورية بناء على أسلوب تدبيرهما للتنظيم. يمكن استخراج ثلاث محددات للقيادة أو التدبير الأنثوي (التواصل الأفقي، الدقة في العمل، العمل الجماعي)، رغم اختلاف المقاربات المعتمدة في هذه الأبحاث بين المقاربة السيكولوجية أو علم النفس التطوري وبين المقاربة السوسيولوجية. كما يتماشى التدبير الأنثوي مع المنطق الاجتماعي العام الذي يميز بين الأبعاد الأنثوية والأبعاد الذكورية. ذلك أن التمثلات والقيم والمعايير الاجتماعية تميل إلى التأكيد على الاختلاف بين النوعين بتقويته بفعل البناء الاجتماعي للهوية الجنسية. ولتجاوز هذه الاختلافات النمطية ينبغي القضاء على النماذج المجنسة، الذي

سيغير بدوره خصائص القيادي في صورة جديدة متكاملة تجمع بين السمات الذكورية والسمات الأنثوية وبهذا نكون قد تجاوزنا المشاكل الثقافية وأقمنا مجتمعات متكافئة (Julien, 1997 ; Renaud-Boulard, 2005).

إن رهان القيادات هو الخروج من موقع التبعية وبناء نموذج خاص بهن، وتجاوز الإكراهات الثقافية والاجتماعية التي تصنف النساء ضمن طبقة جنسية من الدرجة الثانية وتربطهن بمجموعة من السمات المميزة لجنسهن وهويتهم، مثل الهدوء والعاطفة والطاعة والتضحية، وفي نفس الوقت تجعلها رمزا للذنب والإثم. وبما أن النساء ليس لهن تجربة طويلة في مواقع السلطة وبما أن السياق الاجتماعي أقوى من رهان الأفراد، فإن القيادة الأنثوية لم تستطع بناء نموذج خاص بها بعيدا عن النموذج الذكوري. وكما بينت ذلك تداعيات تمثلات النساء عن القيادة، فإن القيم والمعايير الذكورية مازالت حاضرة وبقوة في تمثل وفي ممارسة النساء للسلطة. وعليه فإنه ليس هناك نموذج أنثوي إلى حدود الآن لأن النساء لسن سوى أقلية في مواقع السلطة والقيادة (Fourès, 2010).

تتميز القيادة النسوية ببعض الخصوصية: فالعوامل الثقافية والتنشئة الاجتماعية التي تعمل على بناء الاختلافات السلوكية بين الجنسين استنادا على ثقافتين متناقضتين، ثقافة ذكورية وثقافة أنثوية، تدفع النساء إلى تطوير خصائص وأسلوب خاص بهن في القيادة (Cornet & Bonnivert, 2008). ويمكن تلخيص تلك الاختلافات بين النساء والرجال في أسلوب القيادة في

الجدول التالي³¹:

³¹استخرجنا هذه الاختلافات بين القيادة الأنثوية والقيادة الذكورية من الدراسات السابقة (Cornet & Bonnivert, 2008 ; Laufer, 2005, 2009 ; Fourès, 2010)

جدول 3

اختلاف أسلوب القيادة بين الجنسين

الأسلوب الذكوري	الأسلوب الأنثوي
- يتحكمون في مشاعرهم ويؤخذون مسافة عاطفية - لديهم رؤية استراتيجية - أهمية كبرى للقواعد - لهم القدرة على التأثير - مراقبة عمل الفريق - توزيع الفضاء تراتبيا - توجهاتهم مدروسة ومحسوبة - التواصل العمودي - لهم سياسة وتوجه منطقي - يركزون على الأداء - أكثر مخاطرة - لهم كاريزما - يركزون على تطوير مسارهم المهني	- يتعاطفون مع الآخرين - أهمية أجواء العمل - تقدير الجانب الإنساني - أكثر تنظيما ودقة في العمل - تشجع شركائهن على العمل - ملتزمات بالعمل الجماعي - تعتمدن على الحدس والعفوية - التواصل الأفقي - يركزن على المهام والنتائج المتوخاة - الحرص على اندماج المساعدين - تحترمن القواعد - تحبن التغيير والإبداع - قلقات حول التوازنات بين الحياة الأسرية والحياة المهنية.

يؤكد الاختلاف في أسلوب التدبير بين الجنسين على أن القيادة الأنثوية تتميز بالعمل الجماعي والاستماع والاهتمام بالآخر، بينما تقوم القيادة الذكورية على العمل المضبوط مع مراعات التراتبية والسلطة. وهكذا فإن الوسط المهني للرجال يهتم بالتفوق والنجاح المادي لذلك يهتمون أكثر بالقواعد والتراتبية بينما تهتم النساء أكثر بالحدس والعلاقات الإنسانية (Laufer, 2006 ; Meunier, 2009 ; Harmand, 2013).

هذا التمييز بين الأسلوب القيادي بين الجنسين يتماشى بشكل كبير مع التمثلات الاجتماعية والصور النمطية التي تشكل عائقاً أمام تقييم التدبير والقيادة الأنثوية. وقد بينت نتائج تحليل التداعيات التي أدلت بها المشاركات حول القيادة، والتي تضمنت قيماً وسمات تجمع بين الخصائص الأنثوية والخصائص الذكورية (تواصل، تفهم، تعاطف، حدس، عفوية، كفاءة، كاريزما، منافسة، قوة، صرامة)، أن الأسلوب القيادي النسوي يقوم على كفاءة تتماشى مع التوقعات المرتبطة بالدور القيادي. مما يثبت أن النساء يتوفرن على مجموعة من القيم والتمثلات الاجتماعية عن ذواتهن وعن خصائص "القيادي" والتي تتواجد في قلب كل المؤسسات والتنظيمات. فالقيادة الأنثوية إذن لها خصائص تميزها على القيادة الذكورية حتى وإن كان ذلك بشكل جزئي فقط.

6.4. الصور النمطية ككوابح للمسار القيادي النسوي

يواجه المسار القيادي النسوي العديد من العوائق التي تحول دون تقدم النساء في السلم الهرمي؛ ومن أهم هذه العوائق الصور النمطية والأحكام المسبقة التي تشكل المكونات الأساسية للسقف الزجاجي. وتعود تلك العوائق إلى الثقافة الذكورية السائدة في التنظيمات وإلى الأحكام المسبقة السلوكية والتنظيمية التي تحول دون تقدم النساء في هرم السلطة (Powell, 2014 ;

(Chabaud & Lebegue 2013). تشير المحددات التنظيمية إلى أن الرجال يفضلون التعاون مع طبقتهم الجنسية انطلاقاً من الحكم المسبق على المرأة بأنها أقل كفاءة. وتنبثق هذه المحددات من الثقافة المجتمعية ومن التمثلات والصور النمطية الجندرية؛ إذ تعتبر النساء أقل طموحاً وأقل قدرة من الرجال على التدبير العقلاني والقيادة الاستراتيجية. تشكل هذه النماذج الثقافية القواعد والمعايير التنظيمية، وتؤثر هذه الثقافة المجنسة في "النموذج الثقافي" المرتبط بالأدوار. وهو ما يدفع النساء، في العديد من الحالات، إلى الاستقالة وخلق مقاولات خاصة (Pigeyre & Valette, 2004).

إن لهذه القواعد التنظيمية، المستمدة من الثقافة الاجتماعية، قدرة هائلة على تشكيل الهويات المهنية لكل من الرجل والمرأة وفق مبدأ الاختلاف سواء في نظام التعريف أم في نظام التمييز والتقييم. فضلاً عن أنها تشكل قاعدة لتقييم الكفاءة والأداء المهني والأهلية لمنصب القيادة والسلطة (Pochic, 2004 ; Laufer, 2006). وتمارس هذه المعايير التنظيمية والاجتماعية إكراهاً على الجنسين معاً: فالرجل مطالب بأن يبرهن على قوته وأهليته بشكل دائم وأن يكون مستعداً دوماً لمواجهة المخاطرة والمنافسة؛ ذلك أن الرجل "الحقيقي" ليس هو من لا يخشى المخاطر فقط، بل من يثبت صموده باستمرار أمام زملائه، كما أنه مطالب بالتجرد من الخوف والحزن والضعف، على عكس النساء اللاتي يجب عليهن أن يظهرن خوفهن وضعفهن كجزء من هويتهن الأنثوية. وهكذا فإن هذه الهوية الجنسية التي تصوغ ممارساتنا وأجسادنا تقف عائقاً أمام حصول النساء على السلطة، وتجعل الأمر بالنسبة للنساء أصعب مما نتصور: فالنساء يقمن بمجهود مضاعف في الصراع على مواقع السلطة التي تشترط كفاءات وصفات ذكورية، وفي نفس الوقت لا يسمح لهن بالتخلي عن خصائص هويتهن الأنثوية ودورهن الاجتماعي "الطبيعي"

التمثل في رعاية الأسرة والمهام المنزلية (Bourdieu, 2002 ; Laufer, 2009 ; Pigeyre & Vernazobres, 2013).

وبناء على ذلك، تتحدد سمات القيادة المثالية في الصرامة، القوة، الكاريزما، القدرة العالية على تخزين المعلومات التحليلية، التصور الشامل، روح المخاطرة. فضلا عن أن هذا التصور يتطلب من القائد أن يكون أكثر استراتيجية وأكثر تحفظا وتحكما في عاطفته. هذه السمات، التي تجسد في الواقع الشخصية الذكورية، أصبحت معايير تتبناها النساء من أجل الحفاظ على موقعهن داخل دائرة السلطة، بل وتحولت إلى استراتيجيات اندماجية تعتمد عليها النساء بوعي أو بدون وعي من أجل الاستجابة للانتظارات والمعايير الاجتماعية والتنظيمية (Cornet & Bonnivert, 2008). ومن الواضح أن النساء أصبحن يخضعن لهذه القوالب النمطية كاستراتيجية قوية وفعالة داخل التنظيمات. حيث تظهر تداعيات القيادات المشاركات في البحث أن هذه الصور النمطية المتعلقة بالقيادة وممارسة السلطة حاضرة في تمثيلات النساء القياديات. وهكذا يكون الحقل التنظيمي استمرارا للحقل الثقافي والاجتماعي الذي يشجع ويثمن السمات "الذكورية" على حساب الهوية الأنثوية.

تبدو هذه الدلالات والممارسات المستبطنة من تمثيلات النساء "منحرفة" و"متناقضة" من وجهة نظرنا، بينما هي متجانسة وعقلانية من وجهة نظر الفاعلات. إذ أن إعادة بناء ذلك المنطق الخاص لتمثلاتهن حول القيادة ووضعه في سياق التنظيم والنظام الاجتماعي الشامل سيسمح لنا بفهم الدلالة "الذاتية" لتصرفات الفاعلات؛ ونستنتج من ذلك أنها لا تشكل إكراهات بل اختيارات ذاتية واستراتيجيات تتلاءم مع الفرص المتاحة. فمن منظور التحليل الاستراتيجي، لا تطور الفاعلات مواقفهن حسب تنشئتهن الاجتماعية وتجاربهن السابقة، وإنما حسب مصالحهن والفرص

المواتية والتي تسمح بها قواعد اللعب والتي بناء عليها يوجهن استراتيجياتهن (Crozier & Friedberg, 1977). هكذا فإن أنساق القيم التي تتخبط فيها الفاعلات ليست هي المحرك الجوهرى لتصرفاتهن ومواقفهن كما تقول السوسيولوجيا الوظيفية التي تشدد على التنشئة الاجتماعية. فكما أشرنا سابقا، تظهر الفاعلات وعيا بتلك "الخصائص الذكورية" (الكاريزما، القوة، الصرامة، الكفاءة، التفرغ)، لكنهن حريصات، في الوقت نفسه، على تبنيها في أسلوبهن التدبيرى. ولعل هذا ما يجعلنا نعود مجددا إلى أهمية نظرية الهابتوس حتى نفهم اختيارات الفاعلات وتصرفاتهن، لكن دون إلغاء إكراه النسق. إن هذه التبعية المتبادلة بين الفرد والنسق هي ما يفسر احتواء تمثلات القيادات على هذا القدر من التعقيد والتناقض.

ومهما كان المنظور المعتمد، فالواضح أن التمثلات الاجتماعية تحيل على بنية المجتمع ونسق القيم كما تحيل على السمات الشخصية التي تعتبر ترسيمات تفسيرية؛ أي إن هذه الإكراهات الثقافية والتنظيمية التي تنقل كاهل الفاعلات لا تلغي إمكاناتهن ومواردهن، وبالتالي فإن تلك التمثلات المتعلقة بالقيادة تعكس اختياراتهن لتوجه الفعل القيادي. إن التحليل من هذا المنظور يؤكد تبني النساء لقيم ذكورية كإحدى الاستراتيجيات المناسبة، كما تشكل هذه الاختيارات بدورها ضغطا شديدا على ممارسات ومواقف الفاعلات.

خلاصة

تساهم التمثلات الاجتماعية في منح التماسك إلى مجموع الاستراتيجيات والممارسات المتعلقة بالسلطة. إلا أنه من الصعب تفسير هذا الترابط الخفي بينهما لأن الأمر لا يتعلق بعلاقة حتمية، أي علاقة السبب والنتيجة. وبعبارة أخرى، إن استراتيجيات الفاعلات تعكس التمثلات

الاجتماعية والقيم والمعايير في نسبيتها، بمعنى ليس هناك تطابق كامل بين سلوك القيادات والنماذج المجتمعية. وهذا ما يظهره تنوع الدلالات والمعاني التي لا تعكس فقط التمثلات والصور النمطية، أي تلك المعايير التنظيمية المرتبطة بالقيادة والسلطة، وإنما تعكس كذلك ذاتية الفاعلات التي تظهر في "الاختيارات" والاستراتيجيات. بل إن تتبني الفاعلات للنموذج الذكوري يعتبر حلاً استراتيجياً في إطار لعبة السلطة واحترام المعايير التنظيمية. كما تظهر ذاتية الفاعلات في تثمينهن للسمات "الأنثوية" في ممارسة السلطة.

ليس التنظيم محايداً: إن مجموع القواعد والمعايير التي تظهر "محايدة" هي في واقع الأمر قواعد "ذكورية"، أسست تاريخياً على النماذج الذكورية، مما يساهم في ضمان إقصاء النساء من مواقع السلطة (Laufer, 2005 ; Chabaud & Lebegue, 2013). يمكن القول بصيغة أخرى إن هذه القواعد "المحايدة" و"غير الشخصية" تحدد الشروط الأساسية للتوظيف والترقي والتعيين في مناصب السلطة. إذ أن معايير الكفاءة والجدارة والمنافسة والكاريزما والتجربة والسن تشكل المعايير التنظيمية لاختيار القياديين المحتملين. والملاحظ أن هذه القواعد تمارس تمييزاً ضد النساء لأنهن لا يتوفرن على ما يتطابق مع النموذج المعياري المطلوب. وفي هذا المنظور، يجب أن نذكر كذلك شبكة العلاقات والتحالفات والمصالح وكذا مجموع الاستراتيجيات "الذكورية" التي تميل، بوعي أم بدون وعي وبشكل صريح أو ضمني، إلى الحفاظ على طبيعة الذكر في قمة التنظيمات (Fouquet, 2005 ; Laufer, 2009).

إن التعامل مع ميكانيزمات استبعاد النساء من السلطة مهمة صعبة، بحكم أن تلك الميكانيزمات تتم بشكل خفي وضمني. ثم يزداد الأمر صعوبة عندما نجد النساء يتبنين تلك القواعد والمعايير الذكورية، وبشكل واع أحياناً، كاستراتيجيات للترقي إلى مراكز السلطة أو كآليات للحفاظ

على مواقعهن كقياديات. إن عالم الاستراتيجيات وتصورات النساء حول السلطة يبدو عالما رمزيا واسعا تتحرك فيه الفاعلات وفق منطقيات متنوعة. ولن نبالغ بقولنا إن السلطة النسوية، كفعل اجتماعي منظم، تمارس وباستمرار في نسق تتداخل فيه منطقيات متعددة تأخذ أشكالا وأبعادا شتى بين ما هو تنظيمي وما هو اجتماعي وما هو ذاتي.

وإذا كانت التمثلات الاجتماعية والصور النمطية ومنظومة القيم تشكل مصدرا لاستراتيجيات القياديات في ممارسة السلطة، فإنها تتطابق إلى حد كبير مع المعايير التنظيمية الذكورية. فهذه المعايير لا تشكل إكراهات اجتماعية وتنظيمية فقط وإنما تشكل موردا استراتيجيا تحافظ من خلاله الفاعلات على سلطتهن. وبمعنى آخر، إن استراتيجيات السلطة كما تمارسها القياديات استراتيجيات توجد خارج الفاعلات وداخلهن في نفس الوقت، أي أنها موضوعية وذاتية، تخضع للإكراهات الخارجية التي يفرضها النسق الاجتماعي والتنظيمي بكل قواعده ومعاييره الرسمية وغير الرسمية، المنطق الذاتي للفاعلات، أي "اختياراتهن" الاستراتيجية وآليات الاندماج بما فيها القيم والبناءات التي يلجأن إليها للحفاظ على مصالحهن في لعبة السلطة والمعايير التنظيمية (Crozier & Friedberg, 1977). ويرجع تبنيها لمفاهيم تحليلية متنوعة (استراتيجية، موارد، تفاوض، لعبة، هابتوس، حقل ورأس مال) إلى محاولة الإحاطة بتلك العناصر المتفرقة والجزئية للواقع الاجتماعي الذي تتم فيه القيادية النسوية. فالروابط التي تجمع الهابتوس باللعبة والاستراتيجيا والحقل الاجتماعي والتفاوض ورأس مال تصبح نسبية أمام التنوع الشديد وخصوصية الوضعيات والسياقات التي يتم فيها بناء الاستراتيجيات والمواقف. فهذه الأخيرة لا تحيل إلى سمات أو "شخصية" الفاعلات باعتبارها محددات لتصرفاتهن، وإنما تحيل إلى العلاقة الذاتية التي تقيمها

القيادات بناء على مواردهن وقدراتهن الخاصة في وضعيات اللعب (Crozier & Friedberg, 1977).

ومن ثم فاستراتيجيات الفاعلات في ممارسة السلطة لا تخرج عن قواعد اللعب وعن النسق العام للفعل الاجتماعي. وبالتالي فإن بناء خصوصية الأسلوب التدبيري والقيادة النسوية يتم داخل القواعد التنظيمية والاجتماعية العامة، أي في حدود هوامش الحرية والمناورة المتاحة ضمن إطار اللعب. ولعل هذا ما يفسر تبني النساء لصفات ومعايير وقيم من النموذج الذكوري نظرا لأنها تمثل القواعد العامة. إن تلك الاستراتيجيات التي تبنيها القيادات هي اختيارات واقعية من نسق الفعل، إلا أن هذا الأمر لا يتم بهذه البساطة ولا يمكن نفي ذلك التعقيد الذي يميز طبيعة الفعل الاجتماعي. وحسب منطق الترسيمات الذهنية وهابتوس الفاعلات، تمثل تلك الاختيارات والمواقف تعبيرا عن نوع من التداخل المعقد بين اختيارات الفاعلات وبين الثقافة والأبعاد الاجتماعية، أي أن تلك الإكراهات التي تقلص من هوامش مناورة الفاعلات واختياراتهن، بما فيها القيم، تعمل بشكل خفي وضمني وتصبح جزءا من ذاتية الفاعلات واستعداداتهن، يصعب تمييزها عن النسق الاجتماعي الشامل.

وإذا ما انتقلنا من مستوى الميكرو إلى مستوى أكثر تجريدا، أي مستوى الماكرو للواقع الاجتماعي، الذي يفسر بالقيم والمعايير والسلوكات والاختيارات، سنجد أن مجموع تلك الوقائع المتعلقة بممارسة النساء للسلطة يخضع لمنطق المنظومة الثقافية. والمقصود بالثقافة "ذلك المجموع المعقد الذي يضم المعارف، المعتقدات، الفن، القانون، الأخلاق، والأعراف والعادات وجميع الاستعدادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (Rocher, 1968, p.107). ويلخص مفهوم الثقافة مجموع تلك القيم والسمات والمنطقيات المحركة لفعل القيادة النسوية والتي تحيل في

مجمّلها إلى طرق تفكير النساء والشعور والتصرف، والتي تستعمل بكيفية تمزج بين الموضوعي والذاتي.

كما أن النسق الثقافي لا ينفصل عن مختلف الأنساق الأخرى. فهو حاضر في كل منطقيات الفعل. وهو النسق المؤسس والمنظم للعلاقات بين الأفراد، وللتقسيم الجنسي للعمل والملكية والتراتبية والحظوة والطبقة الاجتماعية. فهذا النسق الرمزي ليس أفكارا ومعتقدات اجتماعية فقط، بل هو وقائع ساهمت كل من الثقافة ورأس المال الاجتماعي في خلقها وفي استمرارها من خلال هابتوسات الأفراد التي تولد ممارسات السلطة وتمثلات القيادة لدى الفاعلات الجمعويات (Bourdieu, 2000 ; Tremblay, 2004).

وهكذا فإن هذا رأس المال الثقافي والاجتماعي الذي تحمله الفاعلات في بنيتهن الذهنية والجسدية، والذي يعكس العالم الذهني والأخلاقي والقيمي المشترك بين مختلف مكونات المجتمع، هو ما يضمن انسجام سلوكات القياديات واستراتيجياتهن مع القواعد العامة، مثلما يحافظ على هويتهم التي تتجاوز إرادتهن وذواتهن. وبالتالي فإن رأس المال الثقافي هذا يشتغل كموشور prisme تدرك من خلاله الفاعلات واقع السلطة الذي تستعملنه بعد تكييفه مع ذلك الواقع للتحكم فيه. وتتجلى هذه المكونات الثقافية في المعايير التنظيمية الذكورية التي عكستها تداعيات النساء القياديات حول مفهوم السلطة. فقد قدمت المشاركات العديد من الخصائص والكفاءات والسمات والمواقف التي ترتبط بالقيادة وتتقاطع بشكل كبير مع الثقافة السائدة ومع السلطة التنظيمية الذكورية. وهذا السلوك يمكن تبريره بناء على عاملين رئيسيين:

يتجلى العامل الأول في دور الثقافة والمعايير التنظيمية في الحفاظ على النموذج الذكوري كما سبق ورأينا. فيما يرجع العامل الثاني إلى أن إقصاء النساء من مناصب السلطة لفترة طويلة

سهام في صعوبة قبول أن تصبح المرأة قيادية وبالتالي سلطتها غير شرعية. فصار من غير الممكن فصل ممارسة السلطة التنظيمية عن بعدها الذكوري. وتظهر قوة المعايير الذكورية في هيكل التنظيم وفي تسلسله الهرمي والترقي والممارسات المهنية ونظام الانتقاء وتحديد الأجور (Laufer, 2005). وجدير بالذكر أن هذين العاملين لا يمكن فصلهما عن بعضهما كما لا يمكن تجاوزهما بسهولة لكونهما يستمدان قوتهما من التمثلات والصور النمطية والرموز والإيديولوجيات التي تضيء المشروع على الاختلافات الجنسية وعدم المساواة والصفات المتعلقة بكل من المرأة والرجل. وهذه العوائق الثقافية والتنظيمية تشكل مجتمعة سقفا زجاجيا متينا يحول دون وصول النساء إلى مراكز السلطة، كما لا يسمح بتطوير نموذج سلطة تنظيمية محايدة، خاصة وأن التنظيمات تفضل المعايير الذكورية لأنها تهتم بأهداف التنظيم، عكس القيم الأنثوية التي تهتم بمصلحة المجموعة عوضا عن النتائج النهائية (Belghiti-Mahut, 2004).

لا يتعلق المشكل إذا بالقضاء على الذكورة والهيمنة الذكورية، وإنما يكمن في إعادة تحديد الهوية الجنسية بناء على مبدأ المساواة وعدم التمييز والإقصاء؛ ولا يتعلق الأمر بخلق عالم غير مجنس بقدر ما يتعلق بإعادة ترتيب العلاقات الاجتماعية بشكل متوازن. فالرجال والنساء معا هم ضحايا النظام الاجتماعي الذكوري، لأن إرث "النوع الذكوري" تم بناؤه اجتماعيا، مثلما صيغ "النوع الأنثوي". وحتى وإن استطاعت الدول المتقدمة أن تتجاوز بعض جوانب هذا الإرث الثقافي وتحقيق نوع من المساواة، كالمساواة في الجنسية والحقل السياسي والاقتصادي وتأنيث مراكز السلطة، فذلك لا يعد مؤشرا على المساواة المطلقة بين الجنسين (Batlle & Batlle-Nelson, 2006).

الفصل السابع، مناقشة عامة

النساء والقيادة، لامساواة أم اختلاف؟

نسعى في هذا الفصل إلى مناقشة النتائج العامة للدراستين وتفسيرها: دراسة المقابلات ودراسة بطاقة التداعي. تعبر نتائج البحث عن الوضعية الراهنة للقيادة النسوية في المجتمع المغربي، وتعكس المحددات المؤثرة في الترقى المهني للنساء داخل التنظيمات. بعد الوقوف في البداية عند العوامل المؤثرة في القيادة الأنثوية، سننتقل للحديث عن السمات المميزة للقيادة من منظور الجندر. ثم سنتناول تصورات السلطة وأهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادات في مقاومة السقف الزجاجي والإكراهات الاجتماعية والتنظيمية. ثم سنختم بمناقشة مختلف حيثيات الظاهرة وميكانيزماتها العلنية والخفية التي تؤثر في لعبة السلطة وفي استراتيجياتها، وذلك بغية إبراز أن النسقين، التنظيمي والاجتماعي، يشكلان حقلين يتحقق فيهما الفعل الاجتماعي والسلطة.

1. العوامل والمتغيرات المؤثرة في القيادة النسوية بالتنظيمات المدنية بالمجتمع المغربي

1.1. الديبلومات عامل تنظيمي أساسي في الحركية المهنية والقيادة

يلعب التكوين العالي دورا مهما في ولوج النساء إلى المراكز القيادية ومواقع السلطة. إذ تعطى الأولوية للمتخرجات من معاهد وجامعات معروفة، وبالأخص اللواتي يتوفرن على شهادات متعددة. ويعني ذلك أن المسار الأكاديمي يؤمن بعض الشروط الموضوعية المطلوبة في السلطة التنظيمية. فمن المعروف عموما أن التخرج من مؤسسات جامعية أقل حظوة يعتبر عائقا حقيقيا أمام النساء لبلوغ بعض المناصب في التنظيمات الكبرى. وبالمقابل، يمنح التخرج من مدارس كبرى لهؤلاء النساء ثقة بالنفس نظرا لأنه يضمن انتماء آليا إلى فئة الأطر والقيادة (Pigeyre, 2001 ; Moriceau et al., 2013).

بيد أنه إذا كان النجاح في المسار المهني يتعلق بالمعايير التنظيمية العامة، أي بالإيقاع "الكلاسيكي" الذي يسمح بالتقييم والترقي في السلم الهرمي، فإن ارتفاع المستوى التكويني لا يعد شرطاً كافياً من أجل تحقيق المساواة المهنية بين الجنسين، فتعدد الدبلومات لا يحول دون إقصاء النساء من السلطة ما دامت المسارات المهنية خاضعة للمعايير التنظيمية الذكورية، مما يجعل تقييم الفاعلين محكوماً بالنماذج الجندرية وبالصور النمطية (Laufer & Pochic, 2004 ; Laufer, 2005).

هكذا يبدو أن تماثل الشهادات والكفاءات لا يضمن للنساء نفس الحظوظ التي يتمتع به الرجال لولوج مواقع اتخاذ القرار والقيادة. فقد أظهرت نتائج دراستنا أن ارتقاء النساء إلى المراكز العليا مشروط بعبور العديد من الممرات القسرية، حيث أكدت العديد من المستجوبات على أن هذا الارتقاء لا تحدده فقط ضرورة الحصول على دبلومات عليا ومتعددة، بل أيضاً المرور بمهن وقطاعات عديدة، استشارية وإجرائية، الغاية منها تحقيق الاعتراف بهن وبكفاءتهن. ورغم أنهن واعيات بأن الحصول على الاعتراف لا يمثل أحد المعايير التنظيمية، فإنهن يدركن أنه يعد من أهم الشروط غير الرسمية في تقييمهن للمشاركة في مراكز استراتيجية.

ومن جهة أخرى، لا ترجع اللامساواة بين الجنسين في المناصب القيادية إلى عامل انخفاض المستوى التعليمي للنساء أو عدم حصولهن على دبلومات عليا، وإنما يعود بالأساس إلى عامل يرتبط بطبيعة اختيارات النساء لنوعية الأعمال والأنشطة التي ينخرطن فيها والتي تتركز في العلاقات التواصلية مع الزبائن أو السكرتارية وأعمال المساعدة بينما ينخرط الذكور في المهام التقنية والتدبيرية مما يسهل عليهم الترقي في السلم الهرمي (Laufer, 2004 ; Pochic & Laufer, 2004).

(Aurélie, 2011). ويكشف هذا الأمر عن أن المسار المهني وممارسة السلطة لدى النساء لا يرتبطان فقط بالديبلومات المحصل عليها والمؤسسة المانحة لها. إذ تشكل القدرات المزعومة، أي القدرة على التدبير والمخاطرة والمنافسة، محددا أساسيا في الترقى. وبما أن النساء أقل تكوينا في مجال التسيير والتدبير، فإن للرجال حظوظا أكبر في القيادة، خاصة وأن صورة الرئيس والقيادي أصبحت راسخة الارتباط بالتصورات المتعلقة بالسمات الذكورية (Aubert, 1982 ; Marry, 2015). فضلا عن ذلك، هناك مجموعة من الممارسات غير التنظيمية تحد من التطور المهني النسوي: إذا كانت نسبة نجاح النساء في المباريات الإدارية منخفضة، فذلك يرجع إلى إقصاء النساء منها عندما تتحدد هويتن على أنهن نساء. وبالمقابل، يعرف الرجال ترقيا مستمرا على أساس تقييم تجربتهم، بينما تخضع النساء للترقية المناسبة، أي حسب التكوين الإضافي المشفوع بشهادة (Sanchez-Mazas & Casini, 2005)، وبالتالي فإن مسألة الترقية ترتبط بالأحرى بالتناسب ما بين المعايير والنماذج الاجتماعية الموجودة في محيط العمل. هكذا فإن المتغيرات الشخصية المرتبطة بالجنس والمستوى الدراسي تشكل محددات حاسمة في الحركية والترقي الهرمي داخل التنظيمات.

2.1. الحركية المهنية، الهوية والسلطة

السلطة التنظيمية ورهان الهوية

يبدو أن للمعايير التنظيمية الذكورية دورا فعالا للتأثير في التقدم الهرمي للنساء. فكلما ارتفعت درجة الذكورة عند النساء وكانت صفاتهن وسلوكاتهن متماثلة مع الخصائص الذكورية، كلما كانت لهن حظوظ أكثر في الصعود إلى مناصب السلطة (Belghiti-Mahut, 2004 ;

(Laufer, 2005). إن الدلالة الانفعالية والتقييمية الناجمة عن الانتماء والامتثال للمعايير الذكورية يجعل النساء في اضطراب مع هويتهن "الأنثوية" (Bègue, 2013 ; Burke, 2000). إذ تلح مقارنة القائد أو الزعيم على أهمية مجموعة من السمات الشخصية والمعايير التنظيمية التي بنيت على أساس الثقافة الذكورية ولصالح الذكر. فالقائد جزء من "نحن"، أي من الهوية الاجتماعية المحددة في سياق خاص وغير محايد. ومن هذا المنظور، يجب على القائد أن يكون نسخة عن وسطه الاجتماعي ومجال عمله، أي أن يتحدد بناء على المعايير المحددة لدوره وأن يعيد إنتاجها. وكلما كان القائد يتمثل تلك الهوية الجماعية³² كلما كان له تأثير على التابعين. وهذه النمذجة الهوياتية لشخصية القائد تعتبر شرطاً حاسماً لنجاح النساء في المرور إلى مناصب القيادة (Alonzo & Silvera, 2000 ; Bègue, 2013). نستخلص من هذه الملاحظة أن الهوية الأنثوية تشكل عائقاً أمام تقدم النساء في السلم الهرمي. فهن مطالبات بتجسيد الهوية المعيارية للقائد التي تتطابق مع الهوية الذكورية في معاييرها وصفاتها. ولكي تضمن النساء ترقيتهن إلى مواقع السلطة وتضيفن المشروعية على سلطتهن، يجدن أنفسهن ملزمات بمسايرة الانتظارات والطقوس والتوافقات المرتبطة بهوية الذكر كشرط للقيادة.

يرتبط الترقى الهرمي بالتوافقات ودرجة التطابق مع المعايير التنظيمية الذكورية. وقد أكدت نتائج البحث أن الهوية الأنثوية والتصورات المرتبطة بها تشكل عائقاً أمام تدرج النساء في هرم

³² تشكل، الهوية بالنسبة للفرد، مصدراً للمعنى وللتجربة: بناء المعنى انطلاقاً من البنية الثقافية سواء في الصورة التي يكونها عن ذاته أم عن دوره في المجتمع، هوية بالمعنى السوسيولوجي الكلاسيكي الذي يحددها من خلال الدور المحدد من المعايير التي تعينها المؤسسات والتنظيمات المجتمعية. وخاصة نسبة السلوك الاجتماعي ترتبط بالتفاوض والتنازلات القائمة بين الفرد والنسق (Castells, 1999).

السلطة وفي ممارستها، خاصة وأن الهوية الأنثوية تتحدد بالأدوار التقليدية التي تلزم النساء بتحمل مسؤولية الأسرة والمهام المنزلية. فالنقسيم الجنسي للعمل يخلق طبقتين جنسيتين مترابنتين، الأمر الذي يولد المصالح المتحكمة في التمثلات السياسية والاقتصادية والايديولوجيات ومعنى التاريخ (Castells, 1999). والواقع أن تلك الانتظارات المنمطة تجعل النساء أمام ضغط مزدوج: فمن جهة، يجب عليهن تبني المعايير والصفات الذكورية التي يفرضها عليهن الوضع القيادي، ومن جهة أخرى، يجب عليهن الحفاظ على خصائصهن وأدوارهن "الأنثوية". وتبدو هذه التناقضات واضحة في تمثلات المشاركات في البحث حول خصائص القيادة وأسلوبها. كما أبدت أغلبية القياديات احتجاجهن على العوائق التي تعترضهن بفعل هويتهن الجنسية، مؤكدات أن السياق التنظيمي لا يساندهن في تجاوز تلك الصور النمطية التي تحكم عليهن بالدونية وعدم الأهلية.

وبالإجمال، أظهرت نتائج الدراسة أن الحركية المهنية للنساء وترقيهن في مناصب السلطة يرتبطان بمجموعة من العوامل التي تجسدها القوانين التنظيمية والهوية الجنسية والمتغيرات الشخصية، مثل الدبلوم والخبرة والسمات الشخصية. كما أظهرت أهمية التشجيع والدعم في التقدم الهرمي للنساء نظرا لأن تشجيع الزملاء والأسرة والشريك يساهم في تقوية طموحات وثقة النساء بأنفسهن. إلا أن هذا التشجيع غير كاف أمام المعايير والمحددات التنظيمية التي تميل لأن تكون في صالح الذكر (Belle, 2000 ; Belghiti-Mahut, 2004).

التفرغ والالتزام: عوامل الترقى المهني

تعد مسألة التفرغ أساسية في التقدم الهرمي وصعود النساء إلى مناصب السلطة. فالمسؤولية تتطلب البقاء في العمل ساعات طويلة والتنقل الدائم وبالتالي ضرورة التفرغ التام

لممارسة مهام القيادة، مما يجعل القيادات مضطرات أحيانا إلى التخلي عن حياتهن الأسرية والتخلص من مسؤولية البيت والأطفال إن هن أردن التقدم في مسارهن المهني والجمعي. والعكس صحيح أيضا، بمعنى يكن مضطرات إلى التخلي عن فرص ومناصب مهنية مهمة من أجل الحفاظ على أسرتهن وتلبية حاجاتها. وبذلك يشكل التفرغ محددا أساسيا في النجاح المهني للنساء وحركتهن العمودية، مما يدفعهن إلى التفاوض حول توزيع الزمن بين العمل والأسرة (Belghiti, 2003 ; Laufer, 2003).

وعلاقة بهذه النقطة، أبانت نتائج الدراسة عن أهمية ضرورة بناء "خيارات" دقيقة تحدد وتنظم حياتهن المهنية والأسرية. إذ يفرض عليهن شرط التفرغ والالتزام ممارسة "رقابة ذاتية" على مسارهن وطموحاتهن: فالنجاح المهني لا يتوافق حقيقة مع الذهاب باكرا إلى المنزل والاهتمام بالأطفال والمهام المنزلية، الشيء الذي يفرض على القيادات تبني خيارات واستراتيجيات تقوم على تقليص عطلة الأمومة أو تأجيل الإنجاب أو تقليص عدد الأطفال لأنهن واعيات بأنهن مجبرات على الحد قدر الامكان من الغياب عن العمل (Huet, 1983 ; Meynaud, 1995 ; Ragins et al., 1998). هذا فضلا عن أنهن يمارسن استراتيجيات تفويض المهام المنزلية والأسرية إلى شخص ثاني بالكامل أو جزئيا، وفي جميع الحالات، تظل المرأة مسؤولة عن البيت وتنظيمه، حتى وإن كان الشريك يساهم في ذلك.

وأمام التنظيم الصارم للوقت بين الحياة الشخصية والحياة المهنية والانخراط الدائم في الاجتماعات والتنقلات ومراقبة سير العمل وتوجيه الفريق، يبدو من المستحيل إيجاد وقت للراحة ولتلبية الحاجات الشخصية. بل إن ازدواجية العمل تلزمهن بإلغاء ذواتهن كنساء لهن متطلبات

خاصة. وباختصار، يبدو أن نجاح النساء في مهام السلطة يفرض عليهن الالتزام والتفرغ كإحدى المعايير التنظيمية والنماذج المهيمنة، وهي خصائص ليست في صالح ترقى النساء في المهام الرفيعة المستوى (Méda, 2001 ; Laufer, 2003).

3.1. دور المحددات الثقافية والمعايير التنظيمية: التنشئة الاجتماعية والأدوار

الجنسانية

إذا كانت الأبحاث الكلاسيكية في التنظيمات والظواهر المتعلقة بمواقع اتخاذ القرار وممارسة السلطة قد تجاهلت مسألة النوع الاجتماعي، فإن العديد من الدراسات الحديثة أصبحت تشهد على أهمية الاعتراف بمتغيرة الجندر والعلاقات بين الجنسين في التنظيمات وديناميتها (Falcoz, 2002 ; Laufer, 2005)، مما سمح بالاعتراف بأهمية النماذج المجنسة وتوزيع الأدوار بين الجنسين في التنظيمات. وهو ما أكدته نتائج دراستنا التي كشفت عن تأثير المحددات الثقافية والتنشئة المجنسة في المسار المهني لكل من الجنسين وفي خصائص القيادة وأسلوبها، وكذا عن تأثير التنشئة التفاضلية والمعايير غير المحايدة في طموحات النساء وتوجهاتهن المهنية وثقتن بأنفسهن وثقة الآخرين بقدراتهن، بالإضافة إلى تأثير تلك العوامل في التوظيف وتعيين النساء في أدوار السلطة التنظيمية، وهو ما يبرز بشكل واضح أن الجندر يشكل القاعدة التي تقوم عليها المعايير والممارسات التنظيمية (Bender & Pigeyre, 2004).

ورغم عوائق الثقافة الذكورية والصورة النمطية، خلصت دراستنا إلى أن النساء القياديات استطعن التفوق في دراستهن وفي دورهن كقياديات، معتبرات أنفسهن "كاملات"، ويرين أن نموذجهن القيادي أفضل من نموذج الرجل اعتبارا لقدراتهن الخاصة على القيام بمهام متعددة في

نفس الوقت، وتميزهن بالدقة والاتقان في العمل والتواصل والعفوية والحدس، إلخ. والواقع أن هذه الاختلافات مستمدة من الصور النمطية حول خصوصية طبيعتهم التي يروجها النظام الذكوري، وهي الصور التي تشكل الجزء الأساسي من العوائق الثقافية والمعايير التنظيمية التي تحول دون المساواة المهنية بين الجنسين ووصول النساء إلى مناصب القيادة. كما بينت نتائج البحث أن القيادات يتبنين سمات وخيارات ذكورية، إلى جانب خصائصهن الخاصة، كاستراتيجيات لممارسة السلطة وإثبات كفاءتهن ومشروعية سلطتهن، خاصة أن النسق التنظيمي يشجع تلك المعايير الذكورية ويفضلها (Cornet & Bonnivet, 2008 ; Pochic & Aurélie, 2011).

يسند الجندر إلى الرجال والنساء وضعيات وسلطات مختلفة؛ ويقوم هذا اختلاف على المعايير الاجتماعية التي تؤكد على فعالية الدور الرجالي وسلبية النساء، الشيء الذي يضع النساء في مواجهة الذهنية التي تربط القيادة و"الإدارة الجيدة" بالرجل. وكما أكدت ذلك دراسات عديدة، يقوم الارتباط بين الأدوار والصور النمطية المجنسة بدور الحد من ترقى النساء وتطور القيادة النسوية. فالتمثيلات والمعتقدات المرتبطة بالمرأة تضي صورة "سلبية" على ممارستهن للسلطة. وبالمقابل، تساهم هذه الأدوار المجنسة في النجاح المهني للرجال وتضمن لهم ترقيات مهمة إلى مواقع صنع القرار (Belghiti-Mahut, 2004 ; Bihr & Pfefferkorn, 2002). كما تقوم تلك الأدوار الجندرية وثقل المهام المنزلية والأسرية بكبح حركية النساء الصاعدة. وبالفعل، تجعل هذه الإكراهات الانخراط المهني للنساء يقوم على مبدأ الوقت الجزئي، مما يحصرهن في وظائف ثانوية وهشة ويقلص من طموحاتهن المهنية والتنافسية (Bureau international du Travail, 2016).

وبعبارة أخرى، تلعب التنشئة الاجتماعية دورا حاسما في تشجيع السمات الشخصية والمهارات السلوكية لكل طبقة جنسية؛ لذلك تبدو النساء في وضعيات لا تتوافق مع القواعد التنظيمية ومتطلبات القيادة. فالاختلافات بين الجنسين في القيادة وفي ممارسة السلطة تمارس تأثيرا واضحا على القيادة النسوية: إذ تعطي التصورات المرتبطة بالمرأة الأولوية لدورها داخل الأسرة وتجعل مشاركتها في الشأن العام أمرا ثانويا. وبذلك تصبح الاختلافات السلوكية والمعايير التنظيمية مبررا لصعوبة صعود النساء إلى مراكز السلطة (Laufer, 2005).

2. العوائق الكبرى في المسار القيادي النسوي: التنظيم ليس محايدا

كشفت نتائج البحث العديد من الصعوبات التي تعترض مسار النساء المهني والقيادي، والتي يمكن تلخيصها في عاملين رئيسيين: العامل الأول ذو صلة بالنماذج الذكورية المهيمنة في التنظيمات؛ فهذه المعايير الذكورية تشكل نماذج ضمنية في خصائص بروفيل القائد المثالي "الذي لا يزال ذكرا"، والتي تسند للرجال الشخصية التي تجسد السلطة، وللنساء الشخصية التي تجسد العاطفة والخضوع. أما العامل الثاني، فيظهر في الإكراهات الأسرية وسقف الأمومة.

1.2. ثقل المعايير التنظيمية الذكورية

يحدد النسق التنظيمي مجموعة من القواعد العامة والمعايير المطلوبة في الكفاءات والمؤهلات لكل من الرجال والنساء توزع على أساسها الأدوار والمراتب والسلطة، وكذا آليات التواصل والتفاعل. وكما سبق ورأينا بشكل مفصل في الفصل "الحقل والاستراتيجيات من منظور الجندر" يمثل التنظيم مجالا لعلاقات السلطة والنفوذ والمساومات والحساب والتعاون والقواعد

التنظيمية، وكذلك حقلا للتبعية المتبادلة والنزاعات والعقلانية المحدودة وهوامش للمناورة وبنية من الألعاب والاستراتيجيات المتباينة (Crozier & Friedberg, 1977). وقد أكدت العديد من الدراسات في مجال التنظيمات والجنود أن عدم حياد القواعد التنظيمية يتمظهر في مؤشرات الترقية والأجر والتمثيلية في مراكز السلطة، وأن القوانين والمعايير حددت من قبل الرجال ولأجلهم (Ducheneaut, 1999 ; Maruani, 2000 ; Laufer, 2005).

بينت نتائج دراستنا أن العديد من القيادات تأثرن بتلك المعايير التنظيمية الذكورية، فاخترن تبني تلك القواعد والتوافق معها كاستراتيجية اندماجية، وأن تلك القواعد التنظيمية الصريحة تعمل كممرات قسرية على النساء اجتيازها للتقدم في المسار المهني، ومن بين تلك الممرات القسرية: عدد الدبلومات، والتدريب في الخارج، والتمكن من اللغات كشرط أساسي للحصول على منصب مهم (Moriceau et al., 2013). كما يعتبر تبني النساء للخصائص المعيارية للقيادي شرطا قسريا سواء من أجل الوصول إلى المراكز السلطة أو للحفاظ عليها، بحيث تطور القيادات العديد من الكفاءات والمؤهلات المرتبطة بقواعد اللعب، مثل توسيع شبكة العلاقات والمعلومات وتبني الصفات المطلوبة في ممارسة السلطة، كالصرامة والكاريزما والقوة وإخفاء المشاعر والمخاطرة والتنافس والتحدي. هذه العناصر هي ما يشكل نموذج القيادي الذي على أساسه يتم انتقاء الأطر المناسبة. وبما أن هذه الخصائص هي معايير تنظيمية ذكورية، يتم حشر عدد كبير من النساء في أدوار ومهام ثانوية وأقل سلطة، كالمناصب الإدارية ومناصب المساعدة في الإدارات العامة بما هي مهام مناسبة لطموحاتهن وإكراهاتهن كزوجات وأمهات. وفي مقابل ذلك، يظل الرجال متمسكين بالمهام التي تقتضي سلطة أكبر (Laufer, 2004). وهذه النمذجة والتصورات النمطية حاضرة

بشكل كبير في تمثيلات القيادات المبحوثات حول بروفيل القيادي وسماته التي تعكس فكرة أن المدبر المثالي يظل ذكرا.

ليست العوامل الموضوعية، كالتكوين والدبلوم والكفاءة، كافية لكي تتحكم النساء في مسارهن المهني دون أن ينعرج أو أن ينحرف داخل التنظيم. فهناك مجموعة من الأحداث والإكراهات التي تعترض مسارهن وتسبب تقلبات تنظيمية تؤدي إلى إبطاء أو تسريع المسارات المهنية للفاعلين، خاصة إذا كان ذلك المسار يتعلق بالنساء. وأمام تعدد هذه التقلبات التنظيمية، تظل قدرات الفاعلات على المواجهة نسبية ومحدودة: فمنهن من استطعن مواجهتها والتقدم في مسارهن المهني، ومنهن من كانت التقلبات أقوى منهن وأدت بالتالي إلى انحراف مساراتهن. ومن أهم تلك الإكراهات الصور النمطية التي تعتبر النساء أقل حماسة وطموحا بفعل هويتهن وعبء الالتزامات العائلية التي تأخذ من وقتهن وجهدهن لتحقيق التوازنات. كل هذه الإكراهات تجبر النساء على تبني النموذج القائم للقيادة لإثبات كفاءتهن وإقناع المسؤولين والزملاء بمشروعية سلطتهن. والحال أن قبول النساء بالقواعد التنظيمية القائمة يعد قبولا بالقيم والممارسات التمييزية والتفاضلية لصالح الرجل، مادامت المعايير التنظيمية تبني على مجموعة من القواعد والمعايير الاجتماعية الذكورية (Cornet & Constantinidis, 2004 ; Batlle & Batlle-Nelson 2006).

2.2. الإكراهات الأسرية وسقف الأمومة

يشكل التوفيق بين مسؤولية الأسرة والحياة المهنية محددًا أساسيًا في الترقى المهني للنساء وممارسة السلطة. إذ تؤثر التنقلات والسفريات والاجتماعات الكثيرة والمستمرة لأوقات متأخرة في

الحياة الشخصية للقيادات والتزاماتهن الأسرية. وتتعارض المهام المنزلية وأوضاع الأمومة مع التقدم في المسار المهني للنساء، مما يلزمهن باللجوء إلى استراتيجيات تقليص عدد الأطفال وتأخير سن الإنجاب وتقليص إجازة الأمومة حتى لا يفوتن فرص مهمة في الترقى والمشاركة في صنع القرار (Maruani, 2000 ; Arcier, 2002). أما الأطر الذكور، فإن وضعياتهم العائلية تؤثر عليهم بشكل إيجابي نظرا لأنهم غالبا ما يميلون إلى الارتباط بنساء غير عاملات يوفرن له الراحة التامة والتفرغ للعمل وبالتالي النجاح المهني (Gadéa & Marry, 2001).

يرتبط قبول النساء بمناصب المسؤولية بمجموعة من العوامل الاجتماعية والأسرية: الوضع العائلي والأطفال والتفرغ. فغالبا ما تقبل النساء بمناصب أقل من طموحاتهن من أجل البقاء على مقربة من أسرهن وأطفالهن. وأحيانا أخرى، يضطررن إلى التخلي عن منصب مهم لنفس الأسباب. إن لاستراتيجية "العمل الجزئي" تكلفة كبيرة وتشكل "قفا" أمام ترقى النساء في السلم الهرمي (Laufer, 2005). ومن ناحية أخرى، ترفض النساء بعض المناصب القيادية فقط لإرضاء أزواجهن وأسرهن، بشكل ضمني، نظرا لأن الزوج يكون في منصب أقل من المنصب المعروف على زوجته (Bertin-Mouro, 1997 ; Buscatto & Marry, 2009).

ورغم القوانين التي تنص على المساواة المهنية بين الجنسين، فإن التقسيم الجنسي للعمل ما زال يحول دون نجاح النساء المهني بفعل السقف الزجاجي الذي يشكل في التنظيمات جدارا متينا يصعب على النساء إمكانية بلوغ مستويات هرمية عليا والمشاركة في صنع القرار. فالمعايير الاجتماعية التي ترسخت في القوانين التنظيمية تميز بين خصائص وسلوكات حسب الجنس في

الممارسات المهنية على اعتبار أن النساء يتميزن بسمات الصبر والتفاني والدقة والإحساس بالمسؤولية وحس الاستماع والتعاطف، إلخ. (Laufer, 2009).

وأمام كل هذه الصعوبات، تجد النساء أنفسهن مرغبات على تبني مجموعة من الاستراتيجيات الشديدة التنوع والتعقيد لمقاومة تلك الإكراهات، يمتزج فيها ضرورة إثبات كفاءتهن ومشروعية سلطتهن من جهة، والتوفيق بين الحياة الشخصية والحياة المهنية من جهة أخرى.

3. استراتيجيات القيادات في ممارسة السلطة: "خيارات" اندماجية أم إلغاء للهوية؟

تشكل المعايير التنظيمية والسلوكات المجنسة التي تحددها التنشئة الاجتماعية والعلاقة مع الأسرة والسلطة، السياق الذي تبني النساء فيه استراتيجياتهن وتفاوضهن حول رأس المال الاجتماعي والثقافي وهويتهن الأنثوية. إن صعود النساء إلى المراكز القيادية وممارستهن للسلطة يتطلب منهن مجموعة من الاستراتيجيات والخيارات والتي يمكن تلخيصها في استراتيجيتين أساسيتين:

التمكن من قواعد اللعب (الخضوع للمعايير التنظيمية والمحددات الاجتماعية)

التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية (أو القدرة على التضحية بالحياة الشخصية)

1.3. التمكن من قواعد اللعب: استراتيجية اندماجية فعالة

يسمح إتقان قواعد اللعب للنساء بالاندماج في أوساطهن المهنية، ويزودهن بالوسائل التي من شأنها أن تضمن لهن إما الوصول إلى السلطة أو الحفاظ على موقعهن فيها. فالاندماج في القواعد وتوسيع علاقات السلطة يشكلان استراتيجيتين مهمتين لتأمين المسار المهني والصعود في

السلم الهرمي، خاصة وأن المعايير الثقافية والتنظيمية تصعب المسار التصاعدي ومرور النساء إلى قمة الهرم بفعل انعراجات سلم الترقى وانحرافات، أو ما يسمى بـ"اللوالب الصاعدة" les « spirales ascendantes » التي يقصد بها داني التقدم غير الخطي في ظل تغيرات عديدة وإكراهات مختلفة تحول دون مرور النساء إلى قمة الهرم (Dany, 2002). إن اصطدام المسار المهني النسوي بالسقف الزجاجي هو ما يفسر غياب النساء من المناصب العليا. هذه الخلاصة التي تتسجم مع ما توصلت إليه دراسات أخرى (Boxman et al., 1991 ; Laufer, 2004). تثبت أن الأمر لا يتعلق فقط بمؤشرات تنظيمية موضوعية كالخبرة والعقلانية والتفاوض وتبدير الموارد والقدرة على المناورة والدفاع عن المصالح ضمن لعبة السلطة داخل سياق التنظيم، وإنما يتعلق بإكراهات ثقافية واجتماعية تنزع عن النساء أهلية ممارسة السلطة.

وعلى صعيد ذي صلة، ترتبط استراتيجيا الاندماج بوضوح الرؤية (la visibilité): فالنجاح في مقاومة تلك الإكراهات التنظيمية والثقافية والتفاوض حولها يقتضي الوعي بها أولا ومعرفة القوانين المنظمة للعبة السلطة ثانيا، نظرا لأن رهانات الفاعلات يجب أن تتلاءم مع الموارد المناسبة التي تستطعن تعبئتها في اللعب. كما أن عليهن تعزيز التحالفات والعلاقات كاستراتيجية فعالة لتجاوز القيود السوسيو-تنظيمية. وبعبارة مغايرة، إن القيادات الناجحات في مهامهن هن من استطعن التمكن من قواعد اللعب، بغض النظر إن كانت تلك القواعد أعدت لصالح الذكور. والحال أن تعدد استراتيجيات الفاعلات والاندماج في القواعد القائمة يشكل ضرورة حتمية لتخطي السقف الزجاجي. وبما أن خروج الفاعل من علاقة السلطة منتصرا ليس أمرا مؤكدا، فإن تجربة النساء في علاقات السلطة مشكوك في نهايتها دائما. وتعتبر تفاعلات النساء في النسق التنظيمي تجارب

تتسم بالمخاطر وترتبط بمدى القدرة على اللعب والتأثير والتفاوض حول السلطة (Crozier & Friedberg, 1977).

Friedberg, 1977)

2.3. التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية: استثمار نفسي وزمني كبير

يطرح تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية إكراها كبيرا أمام القيادات، مما يجعلهن يتبنين استراتيجيات متنوعة قد تدفعهن إلى التخلي عن إحدى مسؤوليتهن: الحياة الأسرة أو الحياة المهنية. في الواقع، كشفت دراستنا أن القيادات المشاركات في بحثنا يتبنين في أغلب الأحيان خيارات التفاوض حول مواعيد الاجتماعات والسفر وأنشطة التنظيم، وتفويض المهام المنزلية لموظفة البيت أو للشريك أو لأحد الأقارب. ومع ذلك، فإن هذا الوضع لا يشعرهن بالراحة والرضى لأنهن يجدن صعوبة في وضع حدود بين العمل المهني والحياة الشخصية. وبرز بوضوح في نتائج الدراسة أن مسؤولية النساء تجاه الأسرة والأطفال تحظى بأولوية كبيرة، مما يدفعهن إلى التخلي عن مناصب مهمة وعدم الترشح لقيادة التنظيم مرة أخرى. وهكذا فالإكراهات الأسرية وسقف الأمومة، التي يرافقها في الغالب رفض الشريك التعاون على الأعباء المنزلية والوالدية، تشكل حاجزا أمام التطور المهني للنساء وطموحاتهن المهنية (Guillaume & Pochic, 2004 ; Moriceau et al., 2013). وعلى هذا الأساس، تبدو معادلة التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية شبه مستحيلة بالنسبة للقيادات: فأن يكن ذوات إمكانات عالية وفي نفس الوقت أمهات وريات بيوت ناجحات يتطلب جهدا ودعما كبيرين. ذلك أن "التوفيق" بالنسبة لهن مهمة مستحيلة تتطلب استثمارا نفسيا وزمنيا ضخما وصفته الفاعلات بأنه "إجهاد" و"عدم توازن" و"عدم استقرار" و"استنزاف" و"إلغاء للذات".

لقد تبين لنا في دراستنا أن استراتيجيات عبور السقف الزوجي شديدة التعقيد ومرهقة للغاية. فإذا كانت قلة من الفاعلات قد عبرن عن شكوكهن في قدرتهن على المواصلة، فإن أغلبهن عبرن بشكل صريح عن صعوبة التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية نظرا لأن المفاوضات الزوجية ضمن إطار "المساواة" كإحدى آليات التعاون على مسؤولية الأسرة غير مطروحة عند هذه الفئة من النساء.

مثلما اتضح لنا بعد تحليل معطياتنا الميدانية أن هذه الخيارات الاستراتيجية محكومة بمنطقتين: منطق الاندماج في النسق والقواعد التنظيمية، والمنطق الذاتي المتعلق بقدرات الفاعلات على التفاوض والاستفادة من الفرص المتاحة لهن والتمكن من قواعد اللعب، أي تحقيق الاستقلال الذاتي عن النسق.³³ وبصيغة أخرى، استخلصنا أن استراتيجيات الفاعلات للاندماج في النسق وفي السلطة التنظيمية لا تحقق فقط غايات القيم والمعايير والقواعد الثقافية، بما أنهن لا يخترن تلك الاستراتيجيات الاندماجية من مجموع الوسائل المتاحة "بشكل اعتباطي"، بل إنها الاستراتيجية الأكثر تكيفا مع مصالحهن الخاصة. وإذا كانت الاكراهات البنيوية تؤثر في خيارات الفاعلات، فذلك لا يتم بشكل حتمي نظرا لأن هوامش الحرية تمكن الفاعلات من التأثير في القواعد والتفاوض حول السلطة، أي أن المسار القيادي النسوي يتشكل بناء على مبدأ التبعية المتبادلة بين النسق والفاعلات، وذلك حتى وإن كانت الفاعلات (الذوات) والوسائل (الأدوار والمعايير) والغايات (القيم) تتشابك في الواقع مع بعضها البعض نظرا لأن كل واحد من هذه المستويات يدخل في تشكيل

³³ هنا نحيل إلى الذات العارفة التي تتكشف بالخروج عن المعطى الاجتماعي حتى وإن كان هذا الخروج يمثل العقل والفردانية والحقوق. فهي نتاج نشاط اجتماعي أو ما يسميه تورين "التاريخانية": فالرهبان والقساوسة، والفنانين والمثقفين يحددون القيم والمعايير التي يبنون من خلالها لأنفسهم انتقادات اجتماعية، لأن تلك القيم ليست متقاسمة للاندماج المجتمعي أو مصادر ايدولوجية، فهي كذلك تشكلان نقدا للمجتمع (Dubet, 2016, p.70).

النسق الاجتماعي (Dubet, 2016). لكن هذا لا يعني تطابق فعل القيادة النسوي مع النموذج القائم، كما أبرزت ذلك دراستنا التي استخلصت تأكيد القيادات على تميز أسلوبهن في ممارسة السلطة الذي يشكل أحد مظاهر مقاومة النسق والمعايير التنظيمية القائمة. ولذلك فإنه من الصعب علينا القبول بالفكرة القائلة إن فعل القيادة النسوي ما هو إلا الوجه الآخر للنسق، علما أن سلوكيات القيادات واستراتيجياتهن تجمع بين الذاتي والاختياري من جهة، والخارجي والقسري من جهة أخرى.

خلاصة عامة

إن هدفنا في هذه الأطروحة هو دراسة القيادة النسوية في التنظيمات المدنية، وكشف الإكراهات السوسيو-ثقافية والمعايير التنظيمية المتحكمة في المسار المهني للنساء والوقوف على استراتيجيات النساء لكسر السقف الزجاجي. لقد استند البحث على منهجية متعددة بغاية دراسة مختلف الحثيات الظاهرة والخفية المؤثرة في تجربة النساء للسلطة، وذلك بالتوازي مع مقارنة تحليلية مزدوجة بين التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة.

سنقف في هذه الجزء عند المساهمات النظرية والمنهجية للأطروحة، ثم سنناقش حدود الدراسة فيما يتعلق بالموثوقية والمصداقية العلمية. وسنعرض في الأخير آفاق البحث.

المساهمات النظرية

انطلقنا من السؤال العام "كيف تمارس النساء القيادات السلطة في أنساق معقدة من المحددات الاجتماعية والنماذج الثقافية والمعايير التنظيمية؟". توصلنا إلى ثلاث عوامل رئيسية مؤثرة في المسار القيادي النسوي:

الهوية الجندرية: يشكل الجندر واحدا من آليات السقف الزجاجي؛ إذ تلعب الأدوار الجندرية والتقسيم الجنسي للعمل والنماذج الثقافية دورا حاسما في المسار المهني للنساء. وهو ما كان واضحا في تصورات القيادات لدورهن ولبروفيل القيادي، وكذلك من خلال العوائق التي تحول دون تقدم النساء في هرم السلطة.

المنظومة الثقافية والمحددات الاجتماعية: أكدت نتائج البحث على تأثير رأس المال الثقافي والاجتماعي في مسار النساء الجماعي والمهني؛ حيث تشكل الصور النمطية والأحكام المسبقة وسقف الأمومة والمهام المنزلية حواجز في النسق التنظيمي والبيئة المهنية.

المعايير التنظيمية: يشكل التنظيم عقبة أمام النساء في تقدمهن المهني. فالمعايير التنظيمية وثقافة التدبير وصورة القائد "المثالي" ومعايير الأهلية والتقييم والانتقاء ليست محايدة.

إن الصعوبات التي تواجه مسار النساء المهني لا ترتبط فقط بالتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية وإنما ترتبط كذلك بالمعايير التنظيمية وقواعد لعبة السلطة غير المحايدة، والتي تساهم في تشكيل السقف الزجاجي وفي ظاهرة ندرة النساء في مناصب القيادة والسلطة. ويلاحظ أن التنظيم يطرح مشكلة أساسية للفاعلات أمام تعارض المعايير التنظيمية مع هويتهم الجندرية.

إن ما يميز أطروحتنا هو اعتمادها على مقارنة بحثية تجمع أنساق تحليلية متنوعة، في إطار التثليث، بين الجندر، والنظام الاجتماعي والمؤسساتي الشامل، والتنظيم وقواعد اللعب. مكنتنا هذه المقاربة من دراسة مختلف الحثيات الصريحة والضمنية المؤثرة في التجربة النسوية للقيادة. وقد استطعنا بفضل هذه المقاربة أن نتبين أن النساء القياديات كن وإعيات بجزء من تلك العوائق بتبنيهن لاستراتيجيات متعددة لمقاومة السقف الزجاجي. كما أن عدم اليقين في هذا السياق لا يشكل سوى موردا بسيطا أمام النساء لتقوية شبكة العلاقات والتمكن من قواعد اللعب في وسط يهيمن فيه الذكور. فضلا عن أن التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية ليس كافيا لمواجهة تلك العوائق السوسيو-تنظيمية. كما أن خيار الاندماج في قواعد اللعب والمعايير المعمول بها لن يقلص من التحيز الجنسي ولن يساهم إلا في تكريس القواعد التنظيمية التي لا تبدي أي استعداد

للتنازل عن الامتيازات الذكورية. ومن ثم فإن وصول النساء إلى مواقع السلطة ليس شرطاً لإعادة النظر في قوانين ومعايير السلطة التنظيمية. فتجربة النساء في ممارسة السلطة هي إعادة بناء للواقع الاجتماعي كتركيبة بين منطقيات الفعل وذاتية الفاعلات.

يفرض النسق الاجتماعي منطقاً معيناً على سيرورة الفعل، أي أن تجربة النساء في القيادة تتحكم فيها عناصر اجتماعية خارجة عن ذاتيتهن ومفروضة عليهن بفعل تلك النماذج الثقافية والإكراهات الاجتماعية والمواقع والأدوار الاجتماعية والهيمنة. لكن تجربة السلطة لدى القيادات ليست ممارسات اجتماعية مختزلة في تطبيقات خالصة للقواعد الاجتماعية والتنظيمية المستبطنة، وإنما هي كذلك اختيارات استراتيجية تجعل من ممارسة السلطة سلسلة من القرارات العقلانية.

لقد بينت المقاربة التحليلية ثلاثية الأبعاد الجذور المتشعبة للسقف الزجاجي، كما بينت تعدد مستويات الصعوبات التي تمنع التقدم الهرمي للنساء، والتي لم يسبق دراستها في سياق مجتمعنا. إن العوائق المرتبطة برأس المال الاجتماعي والرمزي، التي تعكس قيم ومعايير النظام الذكوري، تجعل ثقة النساء في أنفسهن ضعيفة وولوجهن لشبكة العلاقات محدودة جداً. فضلاً عن غياب نموذج قيادي نسوي من شأنه توليد عوائق ذاتية.

ثم إن السياسة الهادفة إلى المساواة وإجراءات ولوج النساء إلى مواقع السلطة (الكوطا، التمييز الإيجابي، المناصفة) عجزت عن تأكيد فعاليتها في كسر السقف الزجاجي، وهو العجز الذي يعكسه واقع ندرة النساء في تلك المناصب. وهي خلاصة تنسجم ما توصلت إليه دراسات مماثلة في دول أخرى (Laufer, 2004 ; Belghiti-Mahut, 1997 ; Apfelbaum, 2005). هكذا فإن "المعاملة التفاضلية" ووضع آليات لتمكين النساء من التوفيق بين الحياة

المهنية والأسرية لا تبدو فعالة في توجيه النساء في مسارهن المهني خاصة وأن المعايير التنظيمية، مثل الأهلية والانتقاء والترقي، مازلت في غير صالح النساء. كما أن الانخراط الفعال للنساء في شبكة العلاقات التي يهيمن عليها الرجال يخفف من الحواجز المرتبطة بالاندماج في قواعد اللعب. وبالتالي فإن المساواة المهنية القائمة على أهداف كمية لن تكون كافية في كسر السقف الزجاجي: ذلك أن الأمر لا يتعلق فقط بتأنيث التنظيم ومواقع السلطة، وإنما بنظام اجتماعي ومؤسسي قائم على اللامساواة البنيوية بين الجنسين وذلك على المستويين الميكرو والماكرو.

المساهمة المنهجية والمصادقية العلمية

تكمن المساهمة المنهجية الرئيسة للبحث في الجمع بين المقاربة الكيفية والمقاربة الكمية (أو ما يسمى بتكميم الكيفي). لقد استخدمنا "التحليل التيمي" من أجل تحليل محتوى المقابلات و"بطاقات التداعي" لتعزيز مصداقية المقولات والفئات المستخرجة، الشيء الذي مكننا من قياس أهمية بعض المتغيرات والعناصر المؤثرة في الظاهرة المدروسة. كما ساعدنا تحليل التيمات، كشكل من أشكال التحليل الإحصائي البسيط (Moliner et al., 2002 ; Thietart et al., 2003)، على استخراج المعاني الكامنة وبناء مقولات تمثيلية وقياس تأثير بعض المتغيرات مثل السن والمستوى الدراسي. وهو ما يدعم تحليلنا من خلال توضيح أهمية بعض المتغيرات السوسيو-تنظيمية المؤثرة في المسار المهني النسوي.

كما أننا حرصنا على مصداقية البحث من خلال تعدد الأنساق التحليلية التي منحتنا فرصة تأكيد الصدق الداخلي للبحث الذي يظهر من خلال قيامنا بدراسة استكشافية قبل الشروع في

صياغة دليل المقابلة ووضع الفرضيات التجريبية. وأقمنا موثوقية دراستنا على تبني المنهجية الصارمة التي وضعتها الجمعية الأمريكية لعلم النفس والتي تعد البروتوكول المنهجي الأكثر شيوعا في العالم (American Psychological Association, [APA])، والتي فرضت علينا وصف طرق جمع المعطيات وظروف البحث ووصف عينة الدراسة والإجراء المنهجي وتقنية استخراج النتائج (كما هو واضح في الملحق) والترميز. كما ساهم اعتمادنا منهجية متعددة في الحصول على معطيات رصينة ودقيقة، وبعيدة عن التحيزات والأحكام المسبقة، حرصا منا على بلوغ حد مقبول من الموضوعية العلمية.

المساهمات العملية

تعالج أطروحتنا قضية جوهرية في سوسيولوجيا الجندر. لقد طرحنا العديد من الرهانات المجتمعية العميقة والمرتبطة بالهوية والهابتوس المجنس والتقسيم الجنسي للعمل والتنشئة الاجتماعية والتمثيلات الاجتماعية واللامساواة البنيوية. كما تساهم هذه الدراسة في سوسيولوجيا التنظيمات، بالوقوف على المعايير التنظيمية وقواعد اللعب واستراتيجيات التفاوض والتبعية المتبادلة ومنطقيات الفعل الاجتماعي المنظم.

يقدم هذا البحث تشخيصا مفصلا وشاملا للسقف الزجاجي واستراتيجيات النساء لمقاومة تلك العوائق في التنظيمات المدنية بالمجتمع المغربي، مما يشكل مساهمة مهمة لفهم وتحليل الميكانيزمات التي تعيق المسار المهني النسوي بفعل عدم حياد التنظيم ومعايير الانتقاء والأهلية والترقية وأسباب استمرار اللامساواة المهنية والاجتماعية. كما سمح تسليط الضوء على ثقافة

التنظيم ولعبة السلطة من فهم أسباب ندرة النساء في مواقع السلطة وكشف الآثار المحتملة لسياسة التوظيف والترقية.

حدود الدراسة

في الواقع، لا يمكن لنا أن ندعي أننا قدمنا إجابة شاملة على كل الإشكاليات المرتبطة بممارسة النساء للسلطة في التنظيمات المدنية. لذا يجب الاعتراف بأن هذه الدراسة لا تعكس إلا جزءاً من الصورة الكاملة للوضع المعقد للنساء في مراكز السلطة وتداخل الأنساق الثقافية والتنظيمية والهوية الاجتماعية المؤثرة في الظاهرة. ذلك مثلاً أننا لم نقوم بدراسة وجهة نظر الرجال في الموضوع؛ يتطلب هذا الموضوع دراسة طويلة ومنفتحة على مختلف السياسات العمومية التي تسعى إلى تحقيق المساواة المهنية بين النوعين.

لقد حاولنا ما أمكن جعل هذه الدراسة قابلة للمقارنة والتعميم على باقي التنظيمات، حيث حرصنا على أن تكون لها قدرة واسعة النطاق لمسار النساء المهني وآليات اشتغال السقف الزجاجي. لكن هذا لم يمنع أن يتسم هذا البحث ببعض الخصوصية المرتبطة بطبيعة التنظيم وسياق لعبة السلطة والفاعلين فيها. وبهذا المعنى، ترتبط حدود الدراسة بالتحليل الخاضع للوضعيات والسياقات المعتمدة، فتؤثر بذلك على الخلفية الامبريقية ومستوى التحليل والبراديغمات ذات الصلة بالظاهرة المدروسة.

آفاق الدراسة

إن للمقاربة الكيفية (مقابلات شبه موجهة وتمارين التداعي) مزايا عديدة في التعامل مع موضوع "حساس" كهذا، مما ساهم في التعمق في المعاني والتمثلات وشرح الممارسات والخيارات

المرتبطة بالسلطة. لكن الوضع الإبيستيمولوجي الأمثل هو مزاجية هذه الدراسة بمقاربة كمية جديدة تنفتح على تقنية الاستثمار والتحليل الإحصائي وقياس ارتباط المتغيرات والعلاقات بين المختلف العوامل الاجتماعية والتنظيمية، وبالتالي استثمار تكامل المقاربتين والرفع من العينة التمثيلية وتعميم النتائج.

ومن جهة أخرى، يشكل هذا البحث منطلقا لدراسة تنظيمات أخرى (مقاولات، شركات عمومية وخاصة، أحزاب) بهدف توسيع تحليل آليات السقف الزجاجي وفهم أنساق أخرى. كما يمكن اعتماد هذا البحث في سبيل إجراء مقارنات دولية وتنظيمات مختلفة لدراسة المسار المهني ودور الثقافات الوطنية وثقل النماذج الثقافية والاجتماعية. مثلما يمكن اعتمادها منطلقا لتطوير النقاش والتفكير في إعادة ترتيب الأدوار الاجتماعية وصياغة سياسة مساواة أكثر فعالة وواقعية.

ببليوغرافيا

المراجع باللغة العربية

- احجيج، ح. (2018). نظرية العالم الاجتماعي، قواعد الممارسة السوسيولوجية عند بيير بورديو. لبنان: مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث.
- احجيج، ح.، & فزة، ج. (2019). الحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، نظريات وتطبيقات. المغرب: فضاء ادم للنشر والتوزيع.
- إهرينغ، ج. (2008). ترجمة حاكم صالح علي وناظم حسن، *المجتمع المدني التاريخ النقدي للفكرة*، مركز دراسات الوحدة العربية.
- بشارة، ع. (2008). *المجتمع المدني، دراسة نقدية (مع إشارة للمجتمع المدني العربي)*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- بلحاج، ع. (2005). التمثل الاجتماعي: سيرورة لإدراك الواقع وبناءه. في كتاب: *تكون المعارف، دور القياس التمثيلي (ص 11-32)*. المغرب: منشورات كلية الآداب والعلوم الانسانية.
- بلحاج، ع. (2009). *المدخل إلى علم النفس المعرفي*. المغرب: أبي رقرق للطباعة والنشر.
- بلعربي، ع. (1998). الحركة الجموعية النسائية المغربية تأكيد مواطنة النساء، ضمن كتاب *وعي المجتمع بذاته، عن المجتمع المدني في المغرب العربي*، إشراف: عبد الله الحمودي، المغرب: دار توبقال.
- بلعربي، ع. (1988). مقدمة لكتاب *امرأة موزعة: الأسرة والعمل*. الدار البيضاء: الفينيك.
- بنعدادة، أ. (2007). *المرأة والسياسة*. منشورات المعهد الجامعي للبحث العلمي، سلسلة أطروحات رقم 2، الطبعة الأولى.

- بوخريص، ف. (2013). *مدخل إلى سوسيولوجيا الجمعيات*. المغرب: افريقيا الشرق.
- الغراري، ح. (2006). *القيادة نظرياتها وتطبيقاتها*، مطبعة النجاح الجديدة.
- فزة، ج. (2013). *سوسيولوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات*. الرباط: دار أبي رقراق للطباعة والنشر.
- المصدق، ر. (1990). *المرأة والسياسية*، دار توبقال.
- المصلي، ج. (2011). *الحركة النسائية بالمغرب المعاصر، اتجاهات وقضايا*. الرباط: المركز المغربي والأبحاث المعاصرة.
- الهراس، م. (2008). *المرأة وصنع القرار في المغرب*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

- Abric, J.-C. (1994). Les représentations sociales : aspects théoriques. In J.-C. Abric (Eds.), *Pratiques sociales et représentations*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Abric, J.-C. (2003). *Méthodes d'études des représentations sociales*. Ramonville : Érès.
- Abric, J.-C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*. Paris : Presses universitaires de France.
- Adler, N., & Izraeli, D. (1994). *Competitive frontiers. Women managers in Global Economy*. Cambridge: Blackwell.
- Agacinski, S. (2007). *Métaphysique des sexes, masculin féminin aux sources du christianisme*. Paris : Points-poche.
- Akoun, A., & Ansart, P. (2001). *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Seuil.
- Alami, H-M. (2002). *Genre et politique au Maroc : les enjeux de l'égalité hommes-femmes entre islamisme et modernisme*. Paris : L'Harmattan.
- Alimo-Metcalfe, B. (2007). Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé ? *Télescope*, 13, 14-41.
- Alonzo, P., & Silvera, R. (2000). Le genre masculin n'est pas neutre. *Travail, genre et sociétés*, 3, 23-24.
- Anadon, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents.

Recherches Qualitatives, 26, 5-31

Apfelbaum, E. (1997). Politiques d'égalité professionnelle et résistances au changement. *Cahiers du genre*, 27, 125-133.

Arcier, A. (2002). *Le quotient féminin de l'entreprise*. Paris : Collection Questions de dirigeants.

Association Adéquations. (2015). *Chiffres et données sur les inégalités femmes-hommes*. Tiré de <http://www.adequations.org>.

Aubert, N. (1982). *Le pouvoir usurpé ? Femmes et hommes dans l'entreprise*. Paris : Laffont.

Aubert, N. (1982). *Le pouvoir usurpé ? Femmes et hommes dans l'entreprise*. Paris : Laffont.

Aubert, N., Enriquez, E., & Gaulejac, V. (1986). *Le sexe du pouvoir : Femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations*. Blois : L'Epi.

Bargel, L. (2010). Présidentielles 2007. Scènes de genre, Mots. Les langages du politique. *Clio. Histoire, femmes et sociétés*, 32, 14.

Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, Research and Managerial applications*. New York : Free Press.

Batlle, A., & Batlle-Nelson, S. (2006). *Le bal des dirigeantes, Comment elles transforment le pouvoir*. Paris : Eyrolles.

Beaufort, d.-V. (2012). *Femme et pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance*. France : Boyden.

Bègue, L., & Desrichard, O. (2013). *Traité de psychologie sociale, la science*

- des interactions humaines*. Paris : De Boeck.
- Belarbi, A. (1989). *Mouvements des femmes au Maroc*. Maroc : Annuaire de l'Afrique du Nord.
- Belarbi, A. (1997). Femme et société civile : réflexions sur le cas du Maroc. In A. Belarbi, D.-F. Benabdenbi, F. Bennani, M.-A. Boudiaf, L. Chafai, C.-A. Chammari, S. Chaouachi, A. Farro, D. Mahfoudh, Z. Miadi, M.-G. Ruggerini, H.-T. Tamsamani, & S. Triki (Eds.), *Droits de citoyenneté des femmes au Maghreb : la condition socio-économique et juridique des femmes : le mouvement des femmes* (pp. 249-272). Casablanca : Le fennec.
- Belarbi, A. (2012). *Egalité-parité histoire inachevée*. Maroc : le Fennec.
- Belghiti-Mahut, S. (2003). *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres (Thèse de Doctorat)*. Université de Montpellier II.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, *Revue française de gestion*, 151, 145-160.
- Belghiti-Mahut, S., Lafont, A.-L., Rodhain, A., & Rodhain, F. (2014). Quand des femmes au sommet se racontent, *Femmes au sommet et leadership. @GRH*, 10, 59-85.
- Belhaj, A. (2009). *Psychologie des représentations et des pratiques quotidiennes*. Rabat : Bouregreg.
- Belle, F. (1991). *Etre femme cadre*. Paris : L'Harmattan.

- Belle, F. (2000). Les femmes cadres, quelles différences dans la différence ? In J.F. Chanlat (Eds.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Les Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2004). De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*. Paris. Vuibert AGRH.
- Bennis, W.-G., & Nanus, B. (2007). *Leader: strategies for Taking charge*. New York : Collins Business Essentials
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Rivillard, A. (2010). *Manuel des études sur le genre*. Bruxelles : De Boeck.
- Bernard, F. (2004). Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique « limité ». *Communication et langages*, 139, 27-40.
- Bernoux, P. (2002). L'influence de March sur la sociologie des organisations en France. *Revue français de gestion*, 139, 195-202.
- Bernoux, P. (2004). *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil.
- Berriane, Y. (2013). *Femmes, associations et politique à Casablanca*. Rabat : Centre Jacques Berque.
- Bertin-Mouroit B. (1997). La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : 4 études de cas. *Les Cahiers du Mage*, 1, 37-56.

- Bihr, A., & Pfefferkorn, R. (2002). *Hommes, femmes, quelle égalité? Ecole, travail, couple, espace public*. Paris : Editions de l'Atelier.
- Blanchard S., Feuvre N.-L., & Metso, M. (2009). Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe : de la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique. *Informations sociales*, 151, 72-81.
- Blöss, T. (2001). *La dialectique des rapports hommes-femmes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership?* England: *University of Exeter*, Centre For Leadership Studies. Tiré de https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what_is_leadership.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Bonardi, C., & Roussiau, N. (1999). *Les représentations sociales*. Paris : Dunod.
- Boudon, R. (1980). La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique. *Revue française de sociologie*, 21, 448-451.
- Boulahcen, A. (2002). *Sociologie de l'éducation*. Casablanca : Afrique Orient.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études d'ethnologie*. Genève : Droz.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction : Critique sociale du jugement*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1980). *Questions de sociologie*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1981). *La représentation politique : éléments pour une théorie du*

- champ politique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 36-37, 3-24.
- Bourdieu, P. (1984). *Le sens pratique*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*. Paris : Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1996). *Raisons pratiques sur la théorie de l'action*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (2000). *Esquisse d'une théorie de la pratique : précédé de trois études d'ethnologie kabyle*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P. (2002). *La domination masculine*. Paris : Seuil.
- Bouron, R. (1969). *Les Méthodes en sociologie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bourqia, R. (2000). *Femme, culture et société au Maghreb*. Casablanca : Afrique Orient.
- Boxman, E.-A. W., De Graaf, P.-M., & Flap, H.-D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13, 51-73.
- Boyer, L., & Equilbey, N. (1991). *Histoire du management*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Bozon, M. (2009). *Sociologie de la sexualité*. Paris : Armon colin.
- Braud, P. (2008). *Sociologie politique*. Paris : LGDJ- Lextenso.
- Brescoll, V., & Luis Uhlmann, E. (2008). Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace. *Psychological science*, 19, 268-275.
- Bruguière, A. (1986). *Histoire de la famille*. Paris : Armand colin.

- Bulard, M. (2003). Sexisme ordinaire au travail. *Manières de voir*, 68, 36-41.
- Bureau international du Travail. (2016). *Les femmes au travail*. Genève.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483203.pdf
- Burke, M. (2000). *Valeurs féminines, le pouvoir de demain*. Paris : Village Mondial.
- Buscatto, M., & Marry, C. (2009). Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle. In *Sociologie du Travail*, 51, 170-182.
- Buscatto, M., & Morry, C. (2009). Le Plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieure au 20 siècle. *Sociologie du travail*, 51, Elsevier Masson, 170-182.
- Campenhoudt, L.-V., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Castells, M. (1999). *Le pouvoir de l'identité*. Paris : Fayard.
- Chabaud, D., & Lebegue, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives. *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, 7, 43-60.
- Chebel, M. (1995). *Dictionnaire des symboles islamiques*. Paris : Albin Michel.
- Chedaddi, A. (2003). *Education et culture au Maroc*. Casablanca : le Fennec.
- Cherret, A. (2009). *Leadership au masculin et au féminin*, Paris : Dunod.
- Chiu, W.-K., & Ng, C.-W. (2001). The differential effects of work-and family oriented women-friendly HRM on OC and OCB: the case for single female

- employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1347-1364.
- Claes, M.-T. (1999). Femmes, hommes et styles de direction. *Revue internationale du travail*, 138, 477-495.
- Coillais, R. (1950). *L'homme et le sacré*. Paris : Gallimard.
- Colas, D. (2002). *Sociologie politique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Conseil Economique, Social et Environnemental. (2014a). *Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique. « Les discriminations à l'égard des femmes dans la vie économique : réalités et recommandations »*. Tiré de http://www.cese.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/AS-18-2014-discriminations-a-l_egard-des-femmes-dans-la-vie-economique/Rapport-AS-18-2014-VF.pdf
- Conseil Economique, Social et Environnemental. (2014b). *Les discriminations à l'égard des femmes dans la vie économique : réalités et recommandations*. Tiré de http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/AS-18-2014-discriminations-a-l_egard-des-femmes-dans-la-vie-economique/Rapport-AS-18-2014-VF.pdf
- Conseil Economique, Social et Environnemental. (2016). *Les dimensions sociales de l'égalité entre les femmes et les hommes : Constats et Recommandations*. Tiré de <http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2016/av24/avas24f.pdf>

- Conseil économique, social et environnemental. (2016). *statut et dynamique de la vie associative*. Tiré de <http://www.cese.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2016/av28/rp-as28f.pdf>
- Cornet, A., & Bonnivert, S. (2008). Leadership et genre. In Cornet, A., Laufer, J., & Belghiti-Mahut, S., (Eds.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 125-138). Paris : Vuibert.
- Cornet, A., & Constantinidis, C. (2004). Entreprendre au féminin, Une réalité multiple et des attentes différenciées. *Revue Française de Gestion*, 151, 191-204.
- Cornet, A., Laufer, J., & Belghiti-Mahut, S., (2008). *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert.
- Cresson, G., & Gadre, N. (2004). Entre famille et métier : le travail du care. *Nouvelles Questions Féministes*, 23, 26-41.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Paris : Editions du Seuil.
- Cubertrafond, B. (1997). *Le système pratique Marocain*. Paris : L'Harmattan.
- Cubertrafond, B. (2001). *La vie politique au Maroc*. Paris : L'Harmattan.
- Dallacosta, M. (1985). *Le pouvoir des femmes et la subversion sociale*. Genève : Editions Adversaire.
- Dany, F. (2002). L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? *Revue Française de Gestion*, 28, 137, 9-26.

- Daoud, Z. (1993). *Féminisme et politique au Maghreb, soixante de lutte*. Paris : Maisonneuve et Larose.
- Davidson, M.J., & Burke, R.J. (2004). Les femmes dans le management. Une perspective mondiale. *Revue Française de Gestion*, 151, 129-143.
- De Beauvoir, S. (2011). *Le deuxième sexe*. Paris : Edition Gallimard.
- Delbecq, E., & Combalbert, L. (2010). *Le leadership de l'incertitude, ou la renaissance des organisations*. Paris : Magnard-Vuibert.
- Delouée, S., & Légal, J-B. (2008). *Stéréotypes, préjugés et discrimination*. Paris : Dunod.
- Delphy, C. (2005). La manipulation du genre dans les pratiques discriminatoires. *Journal des Anthropologues*, 100-101, 265–285.
- Demoustier, D. (2005). Les associations et leurs partenaires publics, Anciens enjeux, nouvelles attentes ». Caisse nationale d'allocations familiales. *Informations sociales*, 121, 120-131.
- Den Hoven, A-V. (2003). Le dialogue avec la société civile. Première étape vers la démocratisation de la politique commerciale européenne. *Revue politique et management public*, 21, 139-163.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar. C., & Groot, K. (2010). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *The British journal of social psychology*, 50, p.515-535.
- Descarries, F. (2003). *Regards sociologiques sur le Féminisme contemporain*. Québec : Édition Paul-Emile-Boulet.

- Descarries, F. (2009). *L'articulation famille-travail. Plus qu'une question de conciliation, une affaire de société* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal.
- Deschamps, I. (1994). *Le travail social écartelé*. Bruxelles : Vie Ouvrière.
- Deschamps, J., & Moliner, P. (2008). *L'identité en psychologie sociale, des processus identitaires aux représentations sociales*. Paris : Armand Colin.
- Dialmy, A. (2008). *Le féminisme au Maroc*. Rabat : Toubkal.
- Dialmy, A. (2009). *Critique de la masculinité au Maroc*. Rabat : Éditions Warzazi.
- Dolto, F. (1984). *L'image inconsciente du corps*. Paris : Editions du Seuil.
- Dubar, C. (2010). *La socialisation : construction des identités sociales et Professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Dubet, F. (2016). *Sociologie de l'expérience*. Paris : Editions du Seuil.
- Ducheneaut, B. (1999). Le management féminin : émergence, spécificités et perspectives. *Revue Gestion*, 3, 97-115.
- Durkheim, E. (2004). *De la division du travail social*. France : Collection quadriga.
- Eagly A.-H., & Karau S.-J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, H.-A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Elkhatib, R. (2004). *Le mouvement associatif féminin au Maroc* (Thèse de

doctorat). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-
Rabat.

Enhaili, A. (2006). *Femmes, développement humain et participation politique au Maroc*. Tiré de

<http://www.albacharia.ma/xmlui/bitstream/handle/123456789/31638/1441>

Femmes,%20développement%20humain%20et%20participation%20politique%20au%20Maroc.htm?sequence=1

Ennaji, M. (1994). *Soldats, domestiques et concubines*. Casablanca : Editions Eddif.

Falcoz, C. (2002). La gestion des cadres à haut potentiel. *Revue Française de Gestion*, 138, 21-31.

Fischer, G.-N. (2010). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris : Dunod.

Fisher, G.-N. (1997). *La psychologie sociale*. Paris : Editions du Seuil.

Flament, C. (2001). Représentation sociale et normativité : quelques pistes. In F. Buschini, & N. Kalampalikis (Eds.), *Penser la vie, le social, la nature – Mélanges en l'honneur de Serge Moscovici* (pp.257-261). Paris : Maison des Sciences de l'Homme.

Flament, C., & Rouquette, M.-L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires : Comment étudier les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.

Flament, C., & Rouquette, M.-L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires : Comment étudier les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.

- Fortier, I. (2008). Les femmes et le leadership. *Gestion*, 33, 61-67.
- Fortino, S. (2002). *La mixité au travail*. Paris : La Dispute.
- Fortino, S. (2004). Après l'exclusion, la discrimination ? Effets attendus et inattendus de la mixité au Travail. *Cadres (CFDT)*, 408, 17-24.
- Foucault M. (1976). *Histoire de la sexualité : La volonté de savoir*. Paris : Gallimard.
- Foudriat, M. (2011). *Sociologie des organisations*. France : Editions Pearson.
- Fouquet, A. (2005). Les femmes chefs d'entreprise : le cas français. *Travail, Genre et Sociétés*, 13, 31-50.
- Fourès, E. (2010). *Leadership au féminin*. Paris : Proressor.
- Fraisse, G. (2010). *A côté du genre : Sexe et philosophie de l'égalité*. Le Bord de l'eau, coll.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Editions du seuil.
- Gaborit, P. (2009). *Les stéréotypes de genre - Identités, rôles sociaux et politiques publiques*. Edition : L'Harmattan.
- Gallaoui, M. (2007). *Le Maroc politique à l'aube du 3ème Millénaire 1990-2006*. Casablanca : Najah-El Jadida
- Gardey, D. (2011). *Le féminisme change-t-il nos vies?* Paris : Edition textuel.
- Gauthier, B. (1997). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses universitaires.
- Gavray, C. (2008). Genre, emploi et marché du travail : un tableau contrasté. In

- J. Laufer & S. Belghiti-Mahut (Eds.). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 5-24). Paris : Vuibert.
- Germaine, T. (1966). *Le harem et le cousin*. Paris : Editions du seuil.
- Gervais, R. (1989). *La société civile, l'encyclopédie philosophique universelle*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Giampino, S., & Gresy, B. (2012). *Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise* (rapport de l'ORSE). Tiré de <https://www.orse.org/nos-travaux/le-poids-des-normes-dites-masculines-sur-la-vie-professionnelle-et-personnelle-d-hommes-du-monde-de-l-entreprise>
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Editions de minuit.
- Goffman, E. (2002). *L'arrangement des sexes*. Paris : La dispute.
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Edition Dalloz.
- Groutel, E., Carlier, F., & Vigoureux F.-L. (2010). Le leadership follettien : un modèle pour demain ? *Management & Avenir*, 36, 284- 297
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Sociétés*, 17, 79-103.
- Guimelli C., & Rouquette, M. (1992). Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales. *Bulletin de Psychologie*, 45,196-202.
- Guimelli, C. (1988). *Agression idéologique, pratiques nouvelles et*

- transformation progressive d'une représentation sociale* (Thèse de doctorat). Université de Provence, Aix-en-Provence.
- Guimelli, C. (2005). Le modèle des schèmes cognitifs de base. Méthode et applications. In J.-C. Abric (Eds.), *Méthode d'étude des représentations sociales* (pp.119-146). Ramonville Saint-Agne : Erès.
- Guimelli, C., & Deschamps, J.-C. (2000). Effets de contexte sur la production d'associations verbales : le cas des représentations sociales des Gitans. *Cahiers internationaux de Psychologie sociale*, 47/48, 44-54.
- Guionnet, C., & Neveu, E. (2009). *Féminins/Masculins : Sociologie du genre*. Paris : Edition Armon colin.
- Gustafsson, U. (2008). Why women ask for less salary than men: mediation of stereotype threat on salary negotiations. *Psychology*, 32, 348–356.
- Hall, E-T. (2014). *La démentions cachée*. Paris : Editions du Seuil.
- Haraway, D. (2010). *Manifeste des espèces de compagnie. Chiens, humains et autres partenaires*. Paris : Editions de l'Eclat.
- Harmand, N. (2013). *Le management au féminin : les femmes et le leadership*. Tiré de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914558/document>
- Harmand, N. (2013). *Le management au féminin : les femmes et le leadership. Gestion et management.(rapport HAL archivez-ouvertes)*. <https://docplayer.fr/15975777-Le-management-au-feminin-les-femmes-et-le-leadership.html>
- Hatch, M.-J. (2000). *Théories des organisations, de l'intérêt de perception*

multiples. Paris : De Boeck Université.

Haut-commissariat au Plan. (2013). *Femmes Marocaines et Marché du Travail : Caractéristiques et Evolution*. Tiré de https://www.hcp.ma/Femmes-marocaines-et-marche-du-travail-caracteristiques-et-evolution_a1367.html

Haut-commissariat au Plan. (2014a). *Indicateurs sociaux 2013-2014*. Tiré de https://www.hcp.ma/region-drda/Les-indicateurs-sociaux-du-Maroc-2013-2014_a156.html

Haut-commissariat au Plan. (2014b). *La femme marocaine en chiffres, tendances d'évolution des caractéristiques démographiques et socioprofessionnelle*. Tiré de https://www.hcp.ma/downloads/Femme-marocaine-en-chiffres_t18705.html

Henriet, B. (1993). *Leadership et Management*. Editions liaisons : Paris.

Héritier, F. (2010). *Hommes, femmes, la construction de la différence*. Paris : Le Pommier.

Hess, U., Senécal, S., & Vallerand, R. J. (2003). Les méthodes quantitatives et qualitatives de recherche en psychologie. In R. J. Vallerand, & U. Hess (Eds.), *Méthodes de recherche en psychologie* (pp. 507-529). Montréal: Gaëtan Morin Editeur.

Huet, M. (1983). La concentration des emplois féminins. *Économie et statistique*, 154, 33-46.

Huguet, P., & Monteil, J. M. (1995). The Influence of Social Comparison with Less Fortunate Others on Task Performance: The Role of Gender

Motivations or Appropriate Norms. *Sex Roles* 33, 753–65

Isnard, C. (2003). La performance par la diversité. *Revue Ressources Humaines et Management*, 11, 22-23.

Jacobi, D. (1988). *Évolution des représentations sociales et régulation : la représentation du rôle propre chez les cadres infirmiers* (Thèse de DEA). Université de Provence. Aix-en-Provence.

Jodelet, D. (1991). *Les représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires.

Julien, G. (1997). Le rôle des valeurs de l'organisation dans la sélection des. *Réseau, magazine de l'Université du Québec*, 8-13.

Kennedy, C. (2003). *Toutes les théories du management : les idées essentielles des acteurs les plus souvent cités*. Paris : Maxima.

Kerzazi, M. (2003). *Migration rurale et développement au Maroc*. Rabat : Publications de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, 55.

Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37, 5-24.

L'Institut International de Recherche et de Formation des Nations Unies pour la Promotion de la Femme (UN-INSTRAW). (2009). *Etat de la situation de la participation de la femme à la vie politique en Algérie, au Maroc et en Tunisie*. Tiré de <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf>

Lafrouji, M. (2010). *Code de la famille ; Encyclopédie du droit marocain*. Casablanca : Najah-El Jadida.

Laroui, A. (1997). *Islamisme, modernisme, libéralisme*. Casablanca : Centre

Culturelle Arabe.

Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*.

Paris : Flammarion.

Laufer, J. (2003). *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*. (Rapport de recherche DARES).

Tiré de https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_acces-femmes-sphere-direction-entreprises.pdf

Laufer, J. (2004). Femmes et Carrières : La question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 154, 117-127.

Laufer, J. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise - De nouvelles avancées dans la négociation ? *Revue de l'OFCE*, 97, 245-271.

Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? *Travail, genre et sociétés*, 21, 29-54.

Laufer, J., & Pochic. S. (2004). Carrières au féminin et au masculin. In K. Anousheh, & R. Luc (Eds.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu* (147-168). Paris : La Découverte.

Laufer, J., Marry, C., & Maruani, M. (2001). *Masculin-féminin : questions pour les sciences de l'homme, Sciences sociales et sociétés*. Paris : Presses Universitaires de France.

Laville, J-L., & Sainsaulieu, R. (2013). *L'association, sociologie et économie*. France : Pluriel.

Long, M. (2010). *Associations et pouvoirs publics*. Collection, systèmes.

France : L.G.D.J.

Maisonneuve, J. (1951). *La psychologie sociale*. Paris : Presses Universitaires de France.

Maisonneuve, J. (2018). *La dynamique des groupes*. Paris : Que sais-je ?

Marry, C., Beren, L., Jacquemart, A., Lemancq, F., Pochic, S., & Revillard, A. (2015). Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue française d'administration publique*, 15, 45-68.

Martin, V. (2010). Une approche critique de la diversité au regard du genre ». *Revue Française de Gestion, Lavoisier*, 36, 47-60

Martinet, A.-C. (2007). *Sciences du management : épistémologique Pragmatique et Éthique*. Paris : Vuibert-FNEGE.

Maruani, M. (1998). *Les nouvelles frontières de l'inégalité, hommes et femmes sur le marché du travail*. Paris : La Découverte.

Maruani, M. (2000). *Travail et emploi des femmes*. Paris : La Découverte.

Mead, M. (1966). *L'un et l'autre sexe*. Paris : Edition Gonthier.

Méda, D. (2001). *Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles*. Paris : Flammarion.

Mernissi, F. (2003). *ONG rurales du haut Atlas : Les Aït –débrouille*. Rabat : Editions Marsam.

Meunier, C.-C. (2009). Genre et stéréotypes : complexité et alternatives. In P. Gaborit (Eds.), *les stéréotypes de genre. Identités, rôles sociaux et politique*

publiques. Paris : L'Harmattan.

Meynaud, H.-Y. (1995). Femmes et positions de pouvoir : le cas des entreprises françaises aujourd'hui. *Cahiers du genre*, 14, 27-41.

Meynaud, H.-Y., Fortino, S., & Calderón, J. (2009). La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance. *Cahiers du Genre*, 47, 15-33.

Moliner, P., Rateau, P., & Cohen-Scali, V. (2002). *Les représentations sociales, pratique des études de terrain*. France : Presses Universitaires de Rennes.

Molinier, P. (2004). Les métiers ont-ils un sexe. *Sciences humaines*, 146, 36-39.

Montreynaud, F. (1992). *Le XXe siècle des femmes*. Paris : Nathan.

Moriceau, C., Rigondaud, S., & Buffault, A.-V. (2013). *Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins. Étude réalisée par Plein Sens pour le Centre d'analyse stratégique*. Paris.

Morin, E. (2001). *L'identité humaine (La méthode tome V : L'humanité de l'humanité)*. Paris : Seuil.

Morrison, A.-M., & Glinow, M.-V. (1990). Women and minorities in Management. *American Psychologist*, 45, 200-208.

Moscovici, S. (1976). *La Psychanalyse. Son image et son public*. Paris : Presses Universitaires de France.

Mousli, M. (2000). Mary Parker Follett ; Pionnière du Management. *Cahiers du*

Naciri, R. (2014). Le mouvement des femmes au Maroc. *Nouvelles Questions*

Féministes, 33, 43-64.

Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises [ORSE]. (2004).

L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises. Tiré de
<https://docplayer.fr/7267997-L-acces-des-femmes-aux-postes-de-decisions-dans-les-entreprises.html>.

Pereira, D.-A., & Oliveira, D. (2002). Le système central des représentations sociales et la mémoire collective. In C. Garnier, D. Willem (Eds.), *Les représentations sociales. Balisage du domaine d'études* (pp. 49-57). Montréal : Éditions nouvelles.

Pigeyre, F. (2001). Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir. *Cadres : la grande rupture*, 269-280.

Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'université : les palmes de verre du cocotier. *Revue Française de Gestion*, 173-189.

Pigeyre, F., & Vernazobres, P. (2013). Le « management au féminin » : Entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management*, 4, 194–209.

Pochic, S. (2004). Le manager et l'expert, des figures imposées ? In A. Karvar, L. Bouban (Eds.), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu* (pp. 168-198). Paris : Découverte.

Pochic, S., & Peyrin, A. (2011). *Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations*. Québec : Presses de l'Université de Laval.

Pochic, S., Aurélie, P., & Cécile, G. (2011). Le plafond de verre : d'une vision

statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations. In A. Degenne, C. Marry, S. Moulin, & Y. Grelet (Eds.), *Les catégories sociales et leurs frontières* (pp. 209-239). Québec : Presse de l'université de Laval.

Pouliot, E., Camiré, L., & Saint-Jacques, M.-C. (2013). *Comment faire ? l'étude des représentations sociales à l'aide d'une diversité et techniques*. Québec : Presses de l'Université de Laval.

Powell, G.-N. (2014). Sex, gender, and leadership: What do four decades of research tell us? In S. Kumra, R. Simpson, & R.-J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Powell, G.N., & Butterfield, D.A. (2013). Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in? *Journal of Vocational Behavior*, 82, 30-36.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Ragins, B.-R., Townsend, B., & Mattis M. (1998). Gender Gap in the Executive Suite : CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *Academy of Management Executive*, 1, 28-42.

Renaud-Boulart, M. (2005). *Le management au féminin : promouvoir les talents*. Paris : Robert Jauze.

Ridgeway, C.-L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social*

Issues, 57, 637-655.

Rocher, G. (1968). *Introduction à la sociologie générale. L'action sociale*. France : HMH.

Roger, A., & Vinot, D. (2019). *Management des compétences, nouvelles perspectives*. Paris : Iste.

Saint-Michel, S. (2010). Le genre et le leadership : L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders. *Revue internationale de psychosociologie*, 16, 181-201.

Saint-Michel, S., & Wielhorski N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?, *GRH*, 1,13-38.

Salès-Wuillemin, E., Galand, C., Cabello, S., & Folcher, V.(2011). Validation d'un modèle tri-componentiel pour l'étude des représentations sociales à partir de mesures issues d'une tâche d'association verbale. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 91, 231-252.

Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005). Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet « plafond de verre ». *Identité de genre et inégalité de pouvoir*, 44, 141–173.

Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 99-123.

Savoie-Zajc, L. (2004). La recherche qualitative / interprétative. In T. Karsenti,

- & L. Savoie-Zajc (Eds.), *La recherche en éducation : ses étapes, ses approches* (pp.123-150). Sherbrooke : Édition du CRP.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schiappa, M., & Bruguère, C. (2015). *Plafond de mère, comment la maternité freine la carrière des femmes*. Paris : Eyrolles.
- Seca, J.-M. (2001). *Les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.
- Sénac-Slawinski, R. (2009). Le pouvoir a un genre. *Informations sociales*, 151, 4-7.
- Soral, A. (2007). *Vers la féminisation ? pour comprendre l'arrivée des femmes au pouvoir*. Paris : Édition Blanche.
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg, Suisse : Academic Press Fribourg.
- Tabariés, M. & Tchernonog, V. (2005). Les femmes dans les associations, la non- mixité des bureaux, reflet de centres d'intérêt différents ou modalité d'accession aux responsabilités pour les femmes ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (297), 60–81. <https://doi.org/10.7202/1021852ar>.
- Thietart, R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Toupin, L. (1998). *Les courants de pensée féministe*. Québec : Édition Paul-Emile-Boulet.p.7
- http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index

- .html Touraine, A. (1978). *La voix et le Regard*. Paris : Editions du Seuil.
- Travail, Genre et Sociétés, 3, 23-24.
- Touraine, A. (1997). Pourrons- nous vivre ensemble ? Egaux et différents. Paris : Fayard.
- Tremblay, D.-G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, P. (2006). *Des moyens pour la société civile*. Québec : Edition de presse de l'université.
- Vallerand, R.-J., & Hess, U. (1999). *Méthodes de recherche en psychologie*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Van Engen M.-L., Van der Leeden R., & Willemsen T.-M. (2001). Gender, Context and Leadership Styles: A Field Study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Vermeren, P. (2002). *Le Maroc en transition*. Paris : Édition de la découverte.
- Vigarello, G. (2005). *Histoire du corps*. Paris : Editions du Seuil.
- Wajcman, J. (2003). Le genre au travail. In J. Laufer, C. Marry, & M. Maruani (Eds.), *Le travail du genre, Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe* (pp.151-162). Paris : La Découverte
- Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris : Ediction librairie Plon.
- Wharton, A.-S. (2004). Femmes, travail et émotions : concilier emploi et vie de famille. *Travailler*, 12, 135-160.
- Wirth L., (2001). *Briser le plafond de verre : la promotion des femmes aux*

postes de direction. Genève : Bureau international du travail.

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. ILO, Geneva.

Yin, R.-K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

الملاحق

لائحة الملاحق

ملحق 1

دليل المقابلة

ملحق 2

تحليل سؤال الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي

ملحق 3

تحليل سؤال تصور القيادات لدورهن في التنظيم المدني

ملحق 4

تحليل سؤال صفات ومميزات القيادي

ملحق 5

تحليل سؤال تمثل القيادات للسلطة

ملحق 6

تحليل سؤال إذا ما كان للنساء أسلوب خاص في ممارسة السلطة

ملحق 7

تحليل سؤال تأثير ممارسة السلطة في هوية النساء

ملحق 8

تحليل سؤال الصعوبات التي تواجه القيادات في مسارهن المهني والجماعي

ملحق 9

تحليل سؤال هل كونك امرأة يؤثر في الدور الذي تقومين به؟

ملحق 11

تحليل سؤال تأثير التربية والتنشئة في مسار النساء المهني

ملحق 13

تحليل سؤال استراتيجيات القيادات في التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية

ملحق 14

تحليل سؤال رأي القيادات في نظام الكوتا

ملحق 15

تحليل سؤال فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة

ملحق 16

بطاقة التداوي

ملحق 1

دليل المقابلة

تقديم وتحديد هدف الدراسة:

في إطار تحضير رسالة الدكتوراه في السوسيولوجيا بجامعة محمد الخامس الرباط، نقوم بإنجاز دراسة حول موضوع "القيادة النسوية واستراتيجيات ممارسة السلطة بالتنظيمات المدنية". نتمنى إذن أن نحظى بتعاونكم من أجل انجاز هذا البحث.

يتمثل هدف هذه المقابلة في رصد الاستراتيجيات التي تتبناها القيادات في ممارسة السلطة وكذا الاكراهات التي تعترضهن أثناء القيام بعملهن. ونحيطكم علماً أن هذه المقابلة ستكون مجهولة الاسم *anonyme* وستستعمل من أجل أهداف علمية فقط. وعليه، فلا توجد هناك إجابات خاطئة وأخرى صحيحة، بل ننتظر منكم إجابات عفوية تعكس تجربتكم وآرائكم الشخصية.

معطيات أولية:

وصف مجال الجمعية، (الامكانيات البشرية والتجهيزات)

- عدد الأعضاء: ذكور: إناث:
- وضعيتهم القانونية (متطوعين أم أجراء).
- طريقة توزيع المهام:
- طبيعة نشاط الجمعية:

بروفيل سوسيو-ديمغرافي:

- السن:
- المهنة:
- المستوى الدراسي:
- الأقدمية في العمل:

السؤال الافتتاحي

- في البداية، أريد أن نتحدثين لنا الدوافع أو المحفزات التي جعلتك تختارين الانخراط في هذا المجال؟

المحور الأول: مفهوم القيادة وتجربتها

- أريد أن نتحدثي لنا عن دورك داخل الجمعية؟
- بالنسبة لك، ما هي صفات ومميزات القيادي أو القيادية *Leader* ؟

المحور الثاني: تمثلات السلطة وممارساتها

- ماذا تعني لك السلطة pouvoir ؟
- هل تمارس النساء السلطة داخل الجمعية بنفس الطريقة التي يمارسها الرجال؟
- هل تعتقد أن ممارسة السلطة يقلص من هويتك كأنثى؟

المحور الثالث: المحددات الاجتماعية والقيادة النسوية

- ما هي الصعوبات التي تواجهك كقيادية داخل الجمعية؟
- هل كونك امرأة يؤثر في الدور الذي تقومين به؟ كيف ذلك؟
- في اعتقادك، هل أدوار الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في المسار الجمعي للنساء؟ كيف ذلك؟
- هل للتربية والتنشئة تأثير في المسار الجمعي والمهني للنساء والرجال؟ (مثلا المرأة عليها أن تكون دائما هادئة ولطيفة.)

المحور الرابع: أشكال المقاومة واستراتيجيات الفعل القيادي النسوي

- هل لديك إحساس أنك في وضع مقاومة للحفاظ على موقعك داخل الجمعية؟
- كيف توفيق بين مسؤولية الأسرة ومسؤولية الجمعية؟

المحور الخامس: الثقافة المدنية والتميز الإيجابي

- هل أنت مع الكوتا لدعم وصول النساء إلى مراكز المسؤولية؟ ولماذا؟
- هل الواقع الحالي يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة؟

خاتمة

لقد أشرفت هذه المقابلة على نهايتها. هل تعتقد أن هناك عناصر مهمة تتعلق بموضوع الدراسة التي لم نتحدث عنها؟ هل لديك أسئلة أو تعليقات حول هذه المقابلة أو هذه الدراسة؟
أشرك كثيرا لقبول مشاركتك في هذه الدراسة. يوم سعيد

ملحق 2

تحليل سؤال الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي

جدول 1

الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي

المشاركات	الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي
م 1 (س51) (باك+2)	- من أجل فرض الذات - بدافع تحسين وضع النساء
م 2 (س42) (باك)	- بدافع تحسين ظروف المرأة - من أجل تكريس قيم المواطنة
م 3 (س45) (الاجازة)	- لأن أسرتي شجعتني على الانخراط - ولتعلم أشياء جديدة
م 4 (س31) (باك+4)	- من أجل الحصول على تجربة في الحياة - والتعرف على أناس جدد وأفكار جديدة
م 5 (س33) (باك+1)	- أنا وجدت نفسي في وسط جماعي الكل منخرط في العمل الجماعي - من أجل فرض الشخصية الشيء الذي تقمعه الإدارة العمومية
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- بدافع البحث عن وسط أكثر ديمقراطية - وفرض نفسي كامرأة
م 7 (س35) (باك+5)	- لأنه مجال مفتوح ويشجع على التغيير - ويتقبل النساء كشريكات في السلطة
م 8 (س39) (باك+2)	- لأن أسرتي شجعتني على هذا المجال - ولأنه مجال يمكن للمرأة للوصول إلى السلطة
م 9 (س41) (باك)	- بدافع أن أصبح فاعلة في المجتمع - وتغيير وضع المرأة عموم
م 10 (س38) (باك+2)	- من أجل تطوير كفاءاتي المعرفية - بهدف دعم النساء
م 11 (س37) (مستوى باك)	- تغيير واقع المساواة بين الجنسين - لأن المجال الجماعي يسمح بالترقي المهني للمرأة وهو ما لا نجده في المؤسسات العمومية
م 12 (س53) (الاجازة)	- من أجل مساعدة الأفراد - وتحسين ظروفهم الاجتماعية - تبادل المعارف والتجارب
م 13 (س40) (باك+4)	- تقديم خدمات متعددة للمواطنين - ومساعدة النساء على وجه الخصوص - البحث عن علاقات اجتماعية جديدة
م 14 (س59) (الاجازة)	- في زمننا العمل الجماعي ضرورة اجتماعية - البحث عن دوائر أكثر تشجيعاً للابداع - والتعبير وتطوير الذات
م 15 (س48) (باك+5)	- في أسرتنا الانخراط الجماعي مسألة ضرورية - من أجل نشر القيم مدنية - والانفتاح على العالم
م 16 (س31) (دون الباك)	- زميلتي في العمل شجعتني على المجال - بفعل أن هذا المجال يساهم في تقدم المجتمع

- إن مجال مهم للتعلم	-	م 17 (س 36) (الاجازة)
- البحث عن فرض الذات والتميز	-	
- زوجي شجعني على العمل الجماعي	-	م 18 (س 47) باك+2
- اعتبره مجال للضغط على الدولة لفرض حقوق الانسان	-	
- بالنسبة إلى جبلي كان الانخراط الجماعي مسألة ضرورية	-	م 19 (س 62) (باك)
- يدافع الدفاع عن مصالح المواطن ومساعدته	-	
- التعلم وتطوير الذات	-	
- من أجل الدفاع عن المصلحة العامة	-	م 20 (س 39) (باك+4)
- ايمانا مني من أن العمل الجماعي هو الذي يعلم الناس قيم المواطنة	-	
- من أجل تغيير الواقع اللامتناهي بين أفراد المجتمع	-	م 21 (س 43) (باك+2)
- تقديم خدمة اجتماعية	-	
- لصناعة المستقبل والتغيير	-	م 22 (س 38) (الاجازة)
- وفرض قيم المواطنة	-	
- تبادل المعارف	-	
- من أجل فرض الذات	-	م 23 (س 47) (باك+5)
- وتحقيق التغيير	-	
- الانخراط في العمل التنموي	-	م 24 (س 38) (باك)
- تغيير وضع المرأة	-	
- تقديم مساعدات للمحتاجين	-	م 25 (س 42) (الاجازة)
- الانفتاح على العالم	-	
- خلق علاقات جديدة	-	
- تحسين وضع النساء	-	م 26 (س 56) (باك+5)
- تعلم أشياء جديدة	-	
- لأنه مجال يشجع ترقى المرأة أكثر من الادارة	-	

جدول 2

دوافع القيادات للانخراط في التنظيمات المدنية

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
31.66%	19	دافع وتطوير الذات والعلاقات الاجتماعية	11	دافع التعلم وتطوير الذات
			6	دافع فرض الذات
			2	توسيع العلاقات الاجتماعية
25%	15	دافع تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الناس	10	دافع التغيير وتحقيق تقدم المجتمع
			5	دافع مساعدة الآخرين
18.33%	11	دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة	8	تحسين وضع النساء
			3	لأنه مجال يمكن المرأة من الوصول للسلطة
13.33%	8	بدافع تشجيع الأسرة والمجتمع	5	لأن أسرتي شجعتني على الانخراط
			3	دافع فرضته تحولات المجمع

دافع تكريس قيم المواطنة	5	دافع نشر قيم المواطنة والانفتاح على العالم	7	11.66%
دافع الانفتاح على العالم	2			
المجموع			60	100%

متغيرة السن

جدول 3

دوافع القيادات للانخراط في الجمعية ما فوق الأربعين سنة

المشاركات	الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي
م 1 (س51)	- من أجل فرض الذات - بدافع تحسين وضع النساء
م 2 (س42)	- بدافع تحسين ظروف المرأة - من أجل تكريس قيم المواطنة
م 3 (س45)	- لأن أسرتي شجعتني على الانخراط - ولتعلم أشياء جديدة
م 6 (س52)	- بدافع البحث عن وسط أكثر ديمقراطية - وفرض نفسي كامرأة
م 9 (س41)	- بدافع أن أصبح فاعلة في المجتمع - وتغيير وضع المرأة عموما
م 12 (س53)	- من أجل مساعدة الأفراد - وتحسين ظروفهم الاجتماعية - تبادل المعارف والتجارب
م 13 (س40)	- تقديم خدمات متعددة للمواطنين - ومساعدة النساء على وجه الخصوص - البحث عن علاقات اجتماعية جديدة
م 14 (س59)	- في زمننا العمل الجماعي ضرورة اجتماعية - البحث عن دوائر أكثر تشجيعا للابداع - والتعبير وتطوير الذات
م 15 (س48)	- في أسرتنا الانخراط الجماعي مسألة ضرورية - من أجل نشر القيم مدنية - والانفتاح على العالم
م 18 (س47)	- زوجي شجعني على العمل الجماعي - اعتبره مجال للضغط على الدولة لفرض حقوق الانسان
م 19 (س62)	- بالنسبة إلى جبلي كان الانخراط الجماعي مسألة ضرورية - بدافع الدفاع عن مصالح المواطن ومساعدته - التعلم وتطوير الذات
م 21 (س43)	- من أجل تغيير الواقع اللامتناهي بين أفراد المجتمع - تقديم خدمة اجتماعية
م 23 (س47)	- من أجل فرض الذات - وتحقيق التغيير
م 25 (س42)	- تقديم مساعدات للمحتاجين - الانفتاح على العالم - خلق علاقات جديدة
م 26 (س56)	- تحسين وضع النساء - تعلم أشياء جديدة - لأنه مجال يشجع ترقى المرأة أكثر من الادارة

جدول 4

دوافع القيادات للانخراط في الجمعية ما فوق الأربعين سنة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
32.43%	12	دافع تطوير الذات والعلاقات الاجتماعية	6	دافع التعلم وتطوير الذات
			4	دافع فرض الذات
			2	توسيع العلاقات الاجتماعية
24.32%	9	دافع تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الناس	4	دافع التغيير وتحقيق تقدم المجتمع
			5	دافع مساعدة الآخرين
16.21%	6	دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة	6	تحسين وضع النساء
			0	لأنه مجال يمكن المرأة من الوصول للسلطة
13.51%	5	دافع تشجيع الأسرة والمجتمع	2	لأن أسرتي شجعتني على الانخراط
			3	دافع فرضته تحولات المجمع
13.51%	5	دافع نشر قيم المواطنة والانفتاح على العالم	3	دافع تكريس قيم المواطنة
			2	دافع الانفتاح على العالم
100%	37			المجموع

جدول 5

دوافع القيادات للانخراط في الجمعية أقل من الأربعين سنة

المشاركات	الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي
م 4 (س31)	- من أجل الحصول على تجربة في الحياة - والتعرف على أناس جدد وأفكار جديدة
م 5 (س33)	- أنا وجدت نفسي في وسط جماعي الكل منخرط في العمل الجماعي - من أجل فرض الشخصية الشيء الذي تقمه الإدارة العمومية
م 7 (س35)	- لأنه مجال مفتوح ويشجع على التغيير - ويتقبل النساء كشريكات في السلطة
م 8 (س39)	- لأن أسرتي شجعتني على هذا المجال - ولأنه مجال يمكن للمرأة للوصول إلى السلطة
م 10 (س38)	- من أجل تطوير كفاءاتي المعرفية - بهدف دعم النساء
م 11 (س37)	- تغيير واقع المساواة بين الجنسين - لأن المجال الجماعي يسمح بالتقدم المهني للمرأة وهو ما لا نجده في المؤسسات العمومية
م 16 (س31)	- زميلتي في العمل شجعتني على المجال - بفعل أن هذا المجال يساهم في تقدم المجتمع
م 17 (س36)	- أن مجال مهم للتعلم - البحث عن فرض الذات والتميز

م 20 (س 39)	- من أجل الدفاع عن المصلحة العامة - إيماننا مني من أن العمل الجماعي هو الذي يعلم الناس قيم المواطنة
م 22 (س 38)	- لصناعة المستقبل والتغيير - وفرض قيم المواطنة - تبادل المعارف
م 24 (س 38)	- الانخراط في العمل التنموي - تغيير وضع المرأة

جدول 6

دوافع القيادات للانخراط في الجمعية أقل من الأربعين سنة

الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
دافع التعلم وتطوير الذات	5	دافع وتطوير الذات والعلاقات الاجتماعية	7	%
دافع فرض الذات	2			
توسيع العلاقات الاجتماعية	0			
دافع التغيير وتحقيق تقدم المجتمع	6	دافع تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الناس	6	%
دافع مساعدة الآخرين	0			
تحسين وضع النساء	2	دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة	5	%
لأنه مجال يمكن المرأة من الوصول للسلطة	3			
لأن أسرتي شجعتني على الانخراط	3	دافع تشجيع الأسرة والمجتمع	3	%
الانخراط هو ضرورة مجتمعة	0			
دافع تكريس قيم المواطنة	2	دافع نشر قيم المواطنة والانفتاح على العالم	2	%
دافع الانفتاح على العالم	0			
المجموع			23	100%

جدول 7

مقارنة دوافع القيادات للانخراط في التنظيمات المدنية حسب متغيرة السن

القيادات فوق 40 سنة	القيادات أقل من 40	التييمات
التكرار	التكرار	%
12	7	30.43
9	6	26.08
6	5	21.73
5	3	13.04
5	2	8.69
37	23	

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 8

دوافع القيادات للولوج للجمعية اللاني مستواهن أقل من الإجازة

المشاركات	الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي
م 1 (س51) (باك+2)	- من أجل فرض الذات - بدافع تحسين وضع النساء
م 2 (س42) (باك)	- بدافع تحسين ظروف المرأة - من أجل تكريس قيم المواطنة
م 5 (س33) (باك+1)	- أنا وجدت نفسي في وسط جماعي الكل منخرط في العمل الجماعي - من أجل فرض الشخصية الشيء الذي تقمعه الإدارة العمومية
م 8 (س39) (باك+2)	- لأن أسرتي شجعتني على هذا المجال - ولأنه مجال يمكن للمرأة للوصول إلى السلطة
م 9 (س41) (باك)	- بدافع أن أصبح فاعلة في المجتمع - وتغيير وضع المرأة عموما
م 10 (س38) (باك+2)	- من أجل تطوير كفاءاتي المعرفية - بهدف دعم النساء
م 11 (س37) (مستوى باك)	- تغيير واقع المساواة بين الجنسين - لأن المجال الجماعي يسمح بالتدريج المهني للمرأة وهو ما لا نجده في المؤسسات العمومية
م 16 (س31) (دون الباك)	- زميلتي في العمل شجعتني على المجال - بفعل أن هذا المجال يساهم في تقدم المجتمع
م 18 (س47) باك+2	- زوجي شجعني على العمل الجماعي - اعتبره مجال للضغط على الدولة لفرض حقوق الانسان
م 19 (س62) (باك)	- بالنسبة إلى جيلي كان الانخراط الجماعي مسألة ضرورية - بدافع الدفاع عن مصالح المواطن ومساعدته - التعلم وتطوير الذات
م 21 (س43) (باك+2)	- من أجل تغيير الواقع اللامتناه بين أفراد المجتمع - تقديم خدمة اجتماعية
م 24 (س38) (باك)	- الانخراط في العمل التنموي - تغيير وضع المرأة

جدول 9

دوافع القيادات للانخراط في الجمعية للاني مستواهن أقل من الإجازة

الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
دافع التعلم وتطوير الذات	2	دافع تطوير الذات والعلاقات الاجتماعية	5	20%
دافع فرض الذات	3			
توسيع العلاقات الاجتماعية	0			
دافع التغيير وتحقيق تقدم المجتمع	4	دافع تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الناس	6	24%
دافع مساعدة الآخرين	2			
تحسين وضع النساء	5	دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة	7	28%
لأنه مجال يمكن المرأة من	2			

				الوصل للسلطة
20%	5	دافع تشجيع الأسرة والمجتمع	4	لأن أسرتي شجعتني على الانخراط
			1	دافع فرضته تحولات المجمع
8%	2	دافع نشر قيم المواطنة والانفتاح على العالم	2	دافع تكريس قيم المواطنة
			0	دافع الانفتاح على العالم
100%	25			المجموع

جدول 10

دوافع انخراط النساء القياديات اللاني مستواهن الإجازة وما فوق

المشاركات	الدوافع والمحفزات التي جعلت النساء ينخرطن في العمل الجماعي
م 3 (س 45) (الإجازة)	- لأن أسرتي شجعتني على الانخراط - ولتعلم أشياء جديدة
م 4 (س 31) (باك+4)	- من أجل الحصول على تجربة في الحياة - والتعرف على أناس جدد وأفكار جديدة
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- بدافع البحث عن وسط أكثر ديمقراطية - وفرض نفسي كامرأة
م 7 (س 35) (باك+5)	- لأنه مجال مفتوح ويشجع على التغيير - ويتقبل النساء كشريكات في السلطة
م 12 (س 53) (الإجازة)	- من أجل مساعدة الأفراد - وتحسين ظروفهم الاجتماعية - تبادل المعارف والتجارب
م 13 (س 40) (باك+4)	- تقديم خدمات متعددة للمواطنين - ومساعدة النساء على وجه الخصوص - البحث عن علاقات اجتماعية جديدة
م 14 (س 59) (الإجازة)	- في زمننا العمل الجماعي ضرورة اجتماعية - البحث عن دوائر أكثر تشجيعاً للابداع - والتغيير وتطوير الذات
م 15 (س 48) (باك+5)	- في أسرتنا الانخراط الجماعي مسألة ضرورية - من أجل نشر القيم مدنية - والانفتاح على العالم
م 17 (س 36) (الإجازة)	- إن مجال مهم للتعلم - البحث عن فرض الذات والتميز
م 20 (س 39) (باك+4)	- من أجل الدفاع عن المصلحة العامة - إيماناً مني من أن العمل الجماعي هو الذي يعلم الناس قيم المواطنة
م 22 (س 38) (الإجازة)	- لصناعة المستقبل والتغيير - وفرض قيم المواطنة - تبادل المعارف
م 23 (س 47) (باك+5)	- من أجل فرض الذات - وتحقيق التغيير

- تقديم مساعدات للمحتاجين	م 25 (س 42)
- الانفتاح على العالم	(الاجازة)
- خلق علاقات جديدة	
- تحسين وضع النساء	م 26 (س 56)
- تعلم أشياء جديدة	(باك+5)
- لأنه مجال يشجع ترفقي المرأة أكثر من الادارة	

جدول 11

دوافع القيادات للانخراط في الجمعية للاني مستواهن الإجازة وما فوق

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
40%	14	دافع تطوير الذات والعلاقات الاجتماعية	9	دافع التعلم وتطوير الذات
			3	دافع فرض الذات
			2	توسيع العلاقات الاجتماعية
25.71%	9	دافع تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الناس	6	دافع التغيير وتحقيق تقدم المجتمع
			3	دافع مساعدة الآخرين
11.42%	4	دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة	3	تحسين وضع النساء
			1	لأنه مجال يمكن المرأة من الوصول للسلطة
8.57%	3	دافع تشجيع الأسرة والمجتمع	1	لأن أسرتي شجعتني على الانخراط
			2	دافع فرضته تحولات المجمع
14.28%	5	دافع نشر قيم المواطنة والانفتاح على العالم	3	دافع تكريس قيم المواطنة
			2	دافع الانفتاح على العالم
100%	35	المجموع		

جدول 12

مقارنة دوافع القيادات للانخراط في التنظيمات المدنية حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات	أقل من مستوى الإجازة	الإجازة وما فوق		
	التكرار	%	التكرار	%
دافع تطوير الذات والعلاقات الاجتماعية	5	20	14	40
دافع تحقيق تقدم المجتمع ومساعدة الناس	6	24	9	25.71
دافع تحسين وضع المرأة وتمكينها من السلطة	7	28	4	11.42
دافع تشجيع الأسرة والمجتمع	5	20	3	8.57
دافع نشر قيم المواطنة والانفتاح على العالم	2	8	5	14.28
المجموع	25		35	

ملحق 3
تحليل سؤال تصور القيادات لدورهن في التنظيم المدني

جدول 13
رأي النساء حول دورهن كقيادات في الجمعية

المشاركات	رأي حول الدور القيادي في الجمعية
م 1 (س51) (باك+2)	- دور التكوين - دور الإشراف
م 2 (س42) (باك)	- دور التنسيق - دور مهموله قيمة كبيرة
م 3 (س45) (الاجازة)	- دور التسيير - دور التنظيم
م 4 (س31) (باك+4)	- دور التأطير - دور التنظيم - دور المراقبة
م 5 (س33) (باك+1)	- دور التكوين - دور وضع قوانين جديدة
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- دور النضال - وفرض سياسة مجتمعية جديدة
م 7 (س35) (باك+5)	- دور صعب - دور حساس ومهم
م 8 (س39) (باك+2)	- دور التشجيع - دور التأطير
م 9 (س41) (باك)	- دور متعب - دور يحتاج دقة في الإستراتيجية
م 10 (س38) (باك+2)	- دور فيه مسؤولية كبيرة - تقديم خدمة للمجتمع
م 11 (س37) (مستوى باك)	- دور يساهم في تقدم المجتمع
م 12 (س53) (الاجازة)	- دور مرهق - دور فيه مسؤولية كبيرة
م 13 (س40) (باك+4)	- دور نضالي منظم - دور تعليم الناس قيم المواطنة
م 14 (س59) (الاجازة)	- دور متعب - دور حيوي - ونضالي
م 15 (س48) (باك+5)	- دور حساس جدا - دور مهم - دور التأثير في شخصية الآخرين - دور المساهمة في تقدم المجتمع.
م 16 (س31) (دون الباك)	- دور تكويني - دور فعال - دور نضالي

- دور فعال في سياسة المجتمع	م 17 (س 36) (الاجازة)
- دور ايجابي يسمح بالتشجيع - إدماج الجمعية في التقدم الكلي للمجتمع	م 18 (س 47) باك+2
- دور صعب يتطلب كفاءة - دور صعب يتطلب يقظة عالية - دور استراتيجي	م 19 (س 62) (باك)
- دور التأطير - ووضوح خطة العمل المشتركة	م 20 (س 39) (باك+4)
- دور استراتيجي - وتنظيم العمل	م 21 (س 43) (باك+2)
- دور الحفاظ على استمرارية الجمعية - وإدماجها في السياسة العامة للمجتمع وتحقيق التقدم.	م 22 (س 38) (الاجازة)
- دور التدبير - والتنظيم	م 23 (س 47) (باك+5)
- دور انجاح العمل الجماعي - والتنظيم - ووضوح خطة العمل	م 24 (س 38) (باك)
- دور التكوين - دور التدبير - دور المساهمة في تقدم المجتمع	م 25 (س 42) (الاجازة)
- دور التسيير والتنظيم - دور المراقبة	م 26 (س 56) (باك+5)

الجدول 14 الفئات الفرعية المستخرجة من آراء المشاركات حول دورهن داخل الجمعية

التكرار	الفئات الفرعية les sous-catégories
10	دور التكوين والتأطير
10	دور التدبير والتنظيم
9	دور التأثير في الآخرين والمساهمة في تقدم المجتمع
6	دور وضع خطة العمل والحفاظ على استمرارية الجمعية
6	دور مهم وحيوي
6	دور نضالي وفيه مسؤولية
6	دور صعب ومتعب
3	دور استراتيجي
2	دور المراقبة

الجدول 15 آراء حول دور المشاركات في الجمعية

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات catégories thématiques	التكرار	الفئات الفرعية sous catégories
37.93%	22	دور تنظيمي وتأطيري	10	دور التكوين والتأطير

			10	دور التدبير والتنظيم
			2	دور المراقبة
%25.86	15	دور يساهم في التغيير وتقدم المجتمع	9	دور التأثير في الآخرين والمساهمة في تقدم المجتمع
			6	دور وضع خطة العمل والحفاظ على استمرارية الجمعية
%15.51	9	دور مهم واستراتيجي	6	دور مهم وحيوي
			3	دور استراتيجي
%20.68	12	دور نضالي صعب	6	دور نضالي وفيه مسؤولية
			6	دور صعب ومتعب
100	58			المجموع

متغيرة السن

جدول 16

تمثل الدور في الجمعية للقيادات ما فوق الأربعين سنة

المشاركات	رأي حول الدور في الجمعية
م 1 (س51)	- دور التكوين - دور الإشراف
م 2 (س42)	- دور التنسيق - دور مهم وله قيمة كبيرة
م 3 (س45)	- دور التسيير - دور التنظيم
م 6 (س52)	- دور النضال - وفرض سياسة مجتمعية جديدة
م 9 (س41)	- دور متعب - دور يحتاج دقة في الإستراتيجية
م 12 (س53)	- دور مرهق - دور فيه مسؤولية كبيرة
م 13 (س40)	- دور نضالي منظم - دور تعليم الناس قيم المواطنة
م 14 (س59)	- دور متعب - دور حيوي - ونضالي
م 15 (س48)	- دور حساس جدا - دور مهم - دور التأثير في شخصية الآخرين - دور المساهمة في تقدم المجتمع.
م 18 (س47)	- دور ايجابي يسمح بالتشجيع - ادماج الجمعية في التقدم الكلي للمجتمع
م 19 (س62)	- دور صعب يتطلب كفاءة - دور صعب يتطلب يقظة عالية

- دور استراتيجي	
- دور استراتيجي - وتنظيم العمل	م 21 (س 43)
- دور التدبير - والتنظيم	م 23 (س 47)
- دور التكوين - دور التدبير - دور المساهمة في تقدم المجتمع	م 25 (س 42)
- دور التسيير والتنظيم - دور المراقبة	م 26 (س 56)

جدول 17

تمثل الدور في الجمعية للقيادات ما فوق الأربعين سنة

السؤال 1: حول دور القيادية في الجمعية				
النسبة المئوية	مجموع التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
37.14	13	دور تنظيمي وتأطيري	4	دور التكوين والتأطير
			8	دور التدبير والتنظيم
			1	دور المراقبة
17.14	6	دور يساهم في التغيير وتقدم المجتمع	5	دور التأثير في الآخرين والمساهمة في تقدم المجتمع
			1	دور وضع خطة العمل والحفاظ على استمرارية الجمعية
20	7	دور مهم واستراتيجي	4	دور مهم وحيوي
			3	دور استراتيجي
25.71	9	دور نضالي صعب	4	دور نضالي وفيه مسؤولية
			5	دور صعب ومتعب
100	35	المجموع		

جدول 18

تمثل الدور في الجمعية للقيادات أقل من الأربعين سنة

المشاركات	رأي حول الدور في الجمعية
م 4 (س 31)	- دور التأطير - دور التنظيم - دور المراقبة
م 5 (س 33)	- دور التكوين - ووضع قوانين جديدة
م 7 (س 35)	- دور صعب - دور حساس ومهم
م 8 (س 39)	- دور التشجيع - دور التأطير
م 10 (س 38)	- دور فيه مسؤولية كبيرة

- تقديم خدمة للمجتمع	
- دور يساهم في تقدم المجتمع	م 11 (س 37)
- دور تكويني	م 16 (س 31)
- دور فعال	
- دور نضالي	
- دور فعال في سياسة المجتمع	م 17 (س 36)
- دور التأطير	م 20 (س 39)
- ووضع خطة العمل المشتركة	
- دور الحفاظ على استمرارية الجمعية	م 22 (س 38)
- وإدماجها في السياسة العامة للمجتمع وتحقيق التقدم.	
- دور انجاح العمل الجماعي	م 24 (س 38)
- والتنظيم	
- ووضع خطة العمل	

جدول 19

تمثل الدور في الجمعية للقيادات أقل من الأربعين سنة

السؤال 1: حول دور القيادية في الجمعية				
النسبة المئوية	مجموع التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
39.13	9	دور تنظيمي وتأطيري	6	دور التكوين والتأطير
			2	دور التدبير والتنظيم
			1	دور المراقبة
39.13	9	دور يساهم في التغيير وتقدم المجتمع	4	دور التأثير في الآخرين والمساهمة في تقدم المجتمع
			5	دور وضع خطة العمل والحفاظ على استمرارية الجمعية
8.69	2	دور مهم واستراتيجي	2	دور مهم وحيوي
			0	دور استراتيجي
13.04	3	دور نضالي صعب	2	دور نضالي وفيه مسؤولية
			1	دور صعب ومتعب
100	23	المجموع		

جدول 20

مقارنة تمثل الدور في التنظيمات المدنية بين القيادات حسب متغيرة السن

القيادات أقل من 40		القيادات فوق 40 سنة		التييمات
%	التكرار	%	التكرار	
	9		13	دور تنظيمي وتأطيري
	9		6	دور يساهم في التغيير وتقدم المجتمع

دور مهم واستراتيجي	7		2
دور نضالي صعب	9		3
المجموع	35		23

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 21

تمثل الدور في الجمعية للقيادات اللاني مستواهن أقل من الإجازة

المشاركات	رأي حول الدور في الجمعية
م 1 (س51) (باك+2)	- دور التكوين - دور الإشراف
م 2 (س42) (باك)	- دور التنسيق - دور مهموله قيمة كبيرة
م 5 (س33) (باك+1)	- دور التكوين - دور وضع قوانين جديدة
م 8(س39) (باك+2)	- دور التشجيع - دور التأطير
م 9(س41) (باك)	- دور متعب - دور يحتاج دقة في الإستراتيجية
م 10 (س38) (باك+2)	- دور فيه مسؤولية كبيرة - تقديم خدمة للمجتمع
م 11 (س37) (مستوى باك)	- دور يساهم في تقدم المجتمع
م 16 (س31) (دون الباك)	- دور تكويني - دور فعال - دور نضالي
م 18(س47) باك+2	- دور ايجابي يسمح بالتشجيع - دماج الجمعية في التقدم الكلي للمجتمع
م 19 (س62) (باك)	- دور صعب يتطلب كفاءة - دور صعب يتطلب يقظة عالية - دور استراتيجي
م 21 (س43) (باك+2)	- دور استراتيجي - وتنظيم العمل
م 24 (س38) (باك)	- دور انجاح العمل الجمعي - والتنظيم - ووضع خطة العمل

جدول 22

تمثل الدور في الجمعية للقيادات اللاني مستواهن أقل من الإجازة

السؤال 1: حول دور القيادية في الجمعية				
النسبة المئوية	مجموع التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
38.46	10	دور تنظيمي وتأطيري	7	دور التكوين والتأطير
			3	دور التدبير والتنظيم
			0	دور المراقبة
23.07	6	دور يساهم في التغيير وتقدم المجتمع	2	دور التأثير في الآخرين والمساهمة في تقدم المجتمع
			4	دور وضع خطة العمل والحفاظ على استمرارية الجمعية
19.23	5	دور مهم واستراتيجي	2	دور مهم وحيوي
			3	دور استراتيجي
19.23	5	دور نضالي صعب	2	دور نضالي وفيه مسؤولية
			3	دور صعب ومتعب
100	26	المجموع		

جدول 23

رأي القيادات حول دورهن في الجمعية اللاني مستواهن الإجازة وما فوق

المشاركات	رأي حول الدور في الجمعية
م 3 (س 45) (الإجازة)	- دور التسيير - دور التنظيم
م 4 (س 31) (باك+4)	- دور التأطير - دور التنظيم - دور المراقبة
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- دور النضال - وفرض سياسة مجتمعية جديدة
م 7 (س 35) (باك+5)	- دور صعب - دور حساس ومهم
م 12 (س 53) (الإجازة)	- دور مرهق - دور فيه مسؤولية كبيرة
م 13 (س 40) (باك+4)	- دور نضالي منظم - دور تعليم الناس قيم المواطنة
م 14 (س 59) (الإجازة)	- دور متعب - دور حيوي - ونضالي

- دور حساس جدا - دور مهم - دور التأثير في شخصية الآخرين - دور المساهمة في تقدم المجتمع.	م 15 (س 48) (باك+5)
- دور فعال في سياسة المجتمع	م 17 (س 36) (الاجازة)
- دور التأطير - ووضع خطة العمل المشتركة	م 20 (س 39) (باك+4)
- دور الحفاظ على استمرارية الجمعية - وإدماجها في السياسة العامة للمجتمع وتحقيق التقدم.	م 22 (س 38) (الاجازة)
- دور التدبير - والتنظيم	م 23 (س 47) (باك+5)
- دور التكوين - دور التدبير - دور المساهمة في تقدم المجتمع	م 25 (س 42) (الاجازة)
- دور التسيير والتنظيم - دور المراقبة	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 24

تمثل الدور في الجمعية للقيادات اللاني مستواهن الإجازة وما فوق

السؤال 1: حول دور القيادية في الجمعية				
الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	مجموع التكرار	النسبة المئوية
دور التكوين والتأطير	3	دور تنظيمي وتأطيري	12	37.5
دور التدبير والتنظيم	7			
دور المراقبة	2			
دور التأثير في الآخرين والمساهمة في تقدم المجتمع	7	دور يساهم في التغيير وتقدم المجتمع	9	28.12
دور وضع خطة العمل والحفاظ على استمرارية الجمعية	2			
دور مهم وحيوي	4	دور مهم واستراتيجي	4	12.5
دور استراتيجي	0			
دور نضالي وفيه مسؤولية	4	دور نضالي صعب	7	21.87
دور صعب ومتعب	3			
المجموع			32	100

جدول 25

مقارنة تمثل الدور في التنظيمات المدنية بين القيادات حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات		أقل من الإجازة		الإجازة فما فوق
		%	التكرار	%
دور تنظيمي وتأطيري		10		12
دور يساهم في التغيير وتقدم المجتمع		6		9
دور مهم واستراتيجي		5		4
دور نضالي صعب		5		7
المجموع		26		32

ملحق 4

تحليل سؤال صفات ومميزات القيادي

جدول 26

صفات ومميزات القيادي عند النساء القياديات

المشاركات	صفات ومميزات القيادي
م 1 (س51) (باك+2)	- يجب أن يكون القيادي مؤمن بمشروعه ع وواع به - أن تكون له شخصية قوية - أن يكون طموحا - له تجربة في الحياة وفي الميدان
م 2 (س42) (باك)	- يجب أن تكون له تجربة طويلة في المجال - أن يكون واعيا بالقضية التي يدافع عنها - القدرة على تدبير النزاع - أن يكون مثقفا - وله دراية كبيرة بالمجال
م 3 (س45) (الاجازة)	- الثقة في النفس - يجب أن يكون مثقفا - القدرة على المبادرة والطموح - مثقف جدا في كل المجالات
م 4 (س31) (باك+4)	- الطموح والايمان بالتغيير - القدرة على التواصل - القدرة على تدبير المشاكل والاصتدامات
م 5 (س33) (باك+1)	- أن يكون متفهما وله قدرة على الاستماع - القدرة على اتخاذ القرارات - متفرغ لعمله
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- يجب أن يكون طموحا - كثير الاستماع - القدرة على تحفيز والتشجيع - إشراك التابعين في القرارات المتخذة - له الوقت الكافي
م 7 (س35) (باك+5)	- القدرة على التواصل بشكل جيد - أن يكون ملتزما وقوة للآخرين - يؤمن بالعمل التشاركي - ذو شخصية قوية
م 8 (س39) (باك+2)	- أن يكون طموحا - أن يكون متفردا - له قدرة على اتخاذ القرارات - له حس عالي على التواصل والإقناع - له شخصية قوية
م 9 (س41) (باك)	- القدرة على التواصل - الوعي بالقضية التي يشتغل فيها - ملتزم وقوة للآخرين - أن يكون مثقفا وذو معرفة سياسية - القدرة على تدبير الخلافات - له الوقت الكافي لعمله

- أن تكون له قدرة على التواصل - وعلى اتخاذ القرارات - مبادر وطموح - له مبادئ نموذجية وملتزم	م 10 (س38) (باك+2)
- يجب أن تكون له ثقافة عامة - التجربة في المجال - القدرة التفهم والإقناع - له الثقف في النفس وشخصيته قوية - القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة	م 11 (س 37) (مستوى باك)
- التجربة في الحياة - الثقافة والوعي المدني والسياسي - القدرة على فك النزاعات - التمكن من التواصل - الوعي بالقضية التي يدافع عنها	م 12 (س53) (الاجازة)
- أن يكون ملتزم ومنضبط - القدرة على توزيع العمل بشكل تشاركي - أن يكون متفرغا للعمل الجماعي - يتميز بثقافة واسعة	م 13 (س 40) (باك+4)
- له وعي بمسئوليته - قادر على ضبط النزاعات - مكون وله ثقافة عامة - متفرغ للعمل والتنقل - له تجربة في الحياة - الإيمان بقضيته	م 14 (س 59) (الاجازة)
- له كفاءة في تدبير الخلافات والمشاكل - ادماج الشركاء في اتخاذ القرارات - له الوقت الكافي للعمل الجماعي - له دراية واسعة بمختلف المجالات	م 15 (س 48) (باك+5)
- شخصية قوية - له القدرة على اتخاذ القرارات - له القدرة التواصل الاستماع - طموح ومتفاعل	م 16 (س 31) (دون الباك)
- يؤمن العمل التشاركي - شخصية قوية - له القدرة على اتخاذ القرارات - متفرغ للعمل الجماعي	م 17 (س 36) (الاجازة)
- القيادي طموح ويؤمن بالمستقبل - ملتزم ومسئول - مثقف - وله تجربة في العمل الجماعي - القدرة على العمل المشترك	م 18 (س47) باك+2
- له شخصية قوية يفرض بها مسطرة العمل - القدرة على ضبط الخلاف بين الشركاء - يعتمد مقاربة تشاركية في العمل وفي اتخاذ القرارات	م 19 (س 62) (باك)

- مثقف وذكي - أن يكون العمل الجماعي بالنسبة له عمل أساسي وله الوقت الكافي	
- القدرة على الإنصات - التجربة في المجال - أن تكون له ثقافة عامة	م 20 (س 39) (باك+4)
- شخصية قوية - الثقافة تتبع الأخبار - التفريغ التام للعمل للجمعية - الالتزام	م 21 (س 43) (باك+2)
- أن يكون مؤمن بعمله - وقادر على اتخاذ القرارات - الثقة في كفاءة الآخرين وتشجيعهم - الالتزام والانضباط	م 22 (س 38) (الاجازة)
- القيادي طموح ومتفائل - يشجع الآخرين على العمل - مثقف ويعرف ما يجري في المجتمع - له تجربة في الحياة	م 23 (س 47) (باك+5)
- طموح - يشجع الآخرين - له شخصية قوية لفرض القرارات - متفرغ لعمله الجماعي - مؤمن بعمله	م 24 (س 38) (باك)
- قادر على التواصل - مثقف - يشجع الآخرين ويحفزهم - يستطيع تدبير الخلافات - لم الوقت لعمله الجماعي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- يؤمن بالتغيير وواع بقضيته - يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة - يؤمن بالتشاركية - ويشجع أعضاء الجمعية - القيادي طموح وجريء	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 27

صفات القيادية لدى النساء الجمعويات المشاركات في البحث

الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
القيادي مثقف	15	القيادي مثقف ملتزم	22	18.26
القيادي ملتزم وقوة للآخرين	7			
القيادي متفرغ للعمل الجماعي	12	القيادي متفرغ للعمل الجماعي وواع بقضيته	21	18.26
القيادي واعي بمشروعه	9			

				ومؤمن به
22.60	26	القيادي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرار وفك النزاعات	9	للقياي شخصفة قوفة
			9	قادر على اأأاأ القرار
			8	القيادي قادر على أأبفر أألاف
12.17	14	القيادي فعأأ المقاربة أأشاركفة وفشع زملأه وفشعهم	9	القيادي فعأأ أأشاركفة
			5	القدرة على أأففز وأأشفع
18.26	20	القيادي أأموح وله أأربة فف أفة	11	القيادي أأموح
			9	القيادي له أأربة فف أفة
10.43	12	القدرة على أأاأل	12	القدرة على أأاأل
100	115			المأوع

مأففة السن

أأول 28

صفأ القياي بالنسبة للنساء 40 سنة وما أوق

المشاركأ	صفأ وممفزأ القياي
م 1 (س51) (أأ+2)	- فبب أن فكون القياي مؤمن بمأروعه ع وواع به - أن أكون له شخصفة قوفة - أن فكون أأموحا - له أأربة فف أفة وفف المفاأ
م 2 (س42) (أأ)	- فبب أن أكون له أأربة أوبلة فف المأال - أن فكون واعفا بالقضفة أأف فأفع عنها - القدرة على أأبفر النزاع - أن فكون مأفقا - وله أرافة كبفرة بالمأال
م 3 (س45) (الأأزة)	- أأفة فف أفس - فبب أن فكون مأفقا - القدرة على المأارة والأأموح - مأفقا أأا فف كل المأالأ - فبب أن فكون أأموحا
م 6 (س52) (الأأوراه)	- أأفر الأأماع - القدرة على أأففز وأأشفع - إأراك الأأفعف فف القرارأ المأأة - له الوقت الكافف
م 9 (س41) (أأ)	- القدرة على أأاأل - الوعى بالقضفة أأف فأأغل ففها - ملأزم وقأرة للأأرفف - أن فكون مأفقا وذو معرفة سفاسة - القدرة على أأبفر أألاف - له الوقت الكافف لأمله
م 12 (س53) (الأأزة)	- الأأربة فف أفة - أأأافة والوعف المأفف والسفاسف - القدرة على فك النزاعأ - أأمكن من أأاأل - الوعى بالقضفة أأف فأفع عنها

- أن يكون ملتزم ومنضبط - القدرة على توزيع العمل بشكل تشاركي - أن يكون متفرغا للعمل الجماعي - يتميز بثقافة واسعة	م 13 (س 40) (باك+4)
- له وعي بمسئوليته - قادر على ضبط النزاعات - مكون وله ثقافة عامة - متفرغ للعمل والتنقل - له تجربة في الحياة - الإيمان بقضيته	م 14 (س 59) (الاجازة)
- له كفاءة في تدبير الخلافات والمشاكل - ادماج الشركاء في اتخاذ القرارات - له الوقت الكافي للعمل الجماعي - له دراية واسعة بمختلف المجالات	م 15 (س 48) (باك+5)
- الليادي طموح ويؤمن بالمستقبل - ملتزم ومسئول - مثقف - وله تجربة في العمل الجماعي - القدرة على العمل المشترك	م 18 (س 47) باك+2
- له شخصية قوية يفرض بها مسطرة العمل - القدرة على ضبط الخلاف بين الشركاء - يعتمد مقاربة تشاركية في العمل وفي اتخاذ القرارات - مثقف وذكي - أن يكون العمل الجماعي بالنسبة له عمل أساسي وله الوقت الكافي	م 19 (س 62) (باك)
- شخصية قوية - الثقافة تتبع الأخبار - التفرغ التام للعمل للجمعية - الالتزام	م 21 (س 43) (باك+2)
- القيادي طموح ومتفائل - يشجع الآخرين على العمل - مثقف ويعرف ما يجري في المجتمع - له تجربة في الحياة	م 23 (س 47) (باك+5)
- قادر على التواصل - مثقف - يشجع الآخرين ويحفزهم - يستطيع تدبير الخلافات - لم الوقت لعمله الجماعي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- يؤمن بالتغيير وواع بقضيته - يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة - يؤمن بالتشاركية - ويشجع أعضاء الجمعية - القيادي طموح وجريء	م 26 (س 56) (باك+5)

--	--

جدول 29

صفات القيادي بالنسبة للنساء 40 سنة وما فوق

الصفات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
القيادي مثقف	13	القيادي مثقف ملتزم	17	24.28
القيادي ملتزم وقدوة للآخرين	4			
القيادي متفرغ للعمل الجمعي	8	القيادي متفرغ للعمل الجمعي وواعي بقضيته	15	21.42
القيادي واعي بمشروعه ومؤمن به	7			
للقيادي شخصية قوية	4	القيادي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرار وفك النزاعات	12	17.14
قادر على اتخاذ القرار	1			
القيادي قادر على تدبير الخلافات	7			
القيادي يعتمد التشاركية	6	القيادي يعتمد المقاربة التشاركية ويشجع زملائه ويشجعهم	10	14.28
القدرة على التحفيز والتشجيع	4			
القيادي طموح	6	القيادي طموح وله تجربة في الحياة	13	17.14
القيادي له تجربة في الحياة	7			
القدرة على التواصل	4	القدرة على التواصل	4	5.71
المجموع			71	

جدول 30

صفات القيادي عند للنساء الأقل من 40 سنة

المشاركات	صفات ومميزات القيادي le leader
م 4 (س31) (باك+4)	- الطموح والايمان بالتغيير - القدرة على التواصل - القدرة على تدبير المشاكل والاصتدامات
م 5 (س33) (باك+1)	- أن يكون مثقفا وله قدرة على الاستماع - القدرة على اتخاذ القرارات - متفرغ لعمله
م 7 (س35) (باك+5)	- القدرة على التواصل بشكل جيد - أن يكون ملتزما وقدوة للآخرين - يؤمن بالعمل التشاركي - ذو شخصية قوية
م 8 (س39) (باك+2)	- أن يكون طموحا - أن يكون متفرغا - له قدرة على اتخاذ القرارات - له حس عالي على التواصل والإقناع

- له شخصية قوية	
- أن تكون له قدرة على التواصل - وعلى اتخاذ القرارات - مبادر وطموح - له مبادئ نموذجية وملتزم	م 10 (س38) (باك+2)
- يجب أن تكون له ثقافة عامة - التجربة في المجال - القدرة التفهم والإقناع - له الثقة في النفس وشخصيته قوية - القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة	م 11 (س 37) (مستوى باك)
- شخصية قوية - له القدرة على اتخاذ القرارات - له القدرة التواصل الاستماع - طموح ومتفائل	م 16 (س 31) (دون الباك)
- يؤمن العمل التشاركي - شخصية قوية	م 17 (س 36) (الاجازة)
- له القدرة على اتخاذ القرارات - متفرغ للعمل الجماعي	
- القدرة على الإنصات - التجربة في المجال - أن تكون له ثقافة عامة	م 20 (س 39) (باك+4)
- أن يكون مؤمن بعمله - وقادر على اتخاذ القرارات - الثقة في كفاءة الآخرين ويشركهم - الالتزام والانضباط	م 22 (س38) (الاجازة)
- طموح - يشجع الآخرين - له شخصية قوية لفرض القرارات - متفرغ لعمله الجماعي - مؤمن بعمله	م 24 (س 38) (باك)

جدول 31

صفات القيادي عند للنساء الأقل من 40 سنة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
	5	القيادي مثقف ملتزم	2	القيادي مثقف
			3	القيادي ملتزم وقادة للآخرين
	6	القيادي متفرغ للعمل الجماعي وواعي بقضيته	4	القيادي متفرغ للعمل الجماعي
			2	القيادي واعي بمشروعه ومؤمن به
	14	القيادي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرارات وفك النزاعات	5	القيادي شخصية قوية
			8	قادر على اتخاذ القرارات
			1	القيادي قادر على تدبير الخلافات
	4	القيادي يعتمد المقاربة	3	القيادي يعتمد التشاركية

القدرة على التحفيز والتشجيع	1	التشاركية ويشجع زملائه ويشجعهم	
القيادي طموح	5	القيادي طموح وله تجربة في الحياة	7
القيادي له تجربة في الحياة	2		
القدرة على التواصل	8	القدرة على التواصل	8
المجموع			44

جدول 32

مقارنة صفات القيادية حسب متغيرة السن

القيادات فوق 40 سنة	القيادات أقل من 40	القيادات فوق 40 سنة	القيادات أقل من 40
القيمات	التكرار	%	التكرار
القيادي مثقف ملتزم	17		5
القيادي متفرغ للعمل الجماعي وواعي بقضيته	15		6
القيادي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرارات وفك النزاعات	12		14
القيادي يعتمد المقاربة التشاركية ويشجع زملائه ويشجعهم	10		4
القيادي طموح وله تجربة في الحياة	13		7
القدرة على التواصل	4		8
المجموع	71		44

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 33

صفات القيادي لدى النساء أقل من مستوى الإجازة

المشاركات	صفات ومميزات القيادي le leader
م 1 (س51) (باك+2)	- يجب أن يكون القيادي مؤمن بمشروعه ع وواع به - أن تكون له شخصية قوية - أن يكون طموحا - له تجربة في الحياة وفي الميدان
م 2 (س42) (باك)	- يجب أن تكون له تجربة طويلة في المجال - أن يكون واعيا بالقضية التي يدافع عنها - القدرة على تدبير النزاع - أن يكون مثقفا - وله دراية كبيرة بالمجال
م 5 (س33) (باك+1)	- أن يكون متفهما وله قدرة على الاستماع - القدرة على اتخاذ القرارات - متفرغ لعمله
م 8 (س39) (باك+2)	- أن يكون طموحا - أن يكون متفرغا - له قدرة على اتخاذ القرارات - له حس عالي على التواصل والإقناع

-	له شخصية قوية	
-	القدرة على التواصل	م 9 (س41) (باك)
-	الوعي بالقضية التي يشتغل فيها	
-	ملتزم وقوة للآخرين	
-	أن يكون مثقفا وذو معرفة سياسية	
-	القدرة على تدبير الخلافات	
-	له الوقت الكافي لعمله	
-	أن تكون له قدرة على التواصل	م 10 (س38) (باك+2)
-	وعلى اتخاذ القرارات	
-	مبادر وطموح	
-	له مبادئ نموذجية وملتزم	
-	يجب أن تكون له ثقافة عامة	م 11 (س 37) (مستوى باك)
-	التجربة في المجال	
-	القدرة التفهم والاقناع	
-	له الثقف في النفس وشخصيته قوية	
-	القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة	
-	شخصية قوية	م 16 (س 31) (دون الباك)
-	له القدرة على اتخاذ القرارات	
-	له القدرة التواصل الاستماع	
-	طموح ومتفاعل	
-	اليادي طموح ويؤمن بالمستقبل	م 18 (س47) باك+2
-	ملتزم ومسئول	
-	مثقف	
-	وله تجربة في العمل الجماعي	
-	القدرة على العمل المشترك	
-	له شخصية قوية يفرض بها مسطرة العمل	م 19 (س 62) (باك)
-	القدرة على ضبط الخلاف بين الشركاء	
-	يعتمد مقاربة تشاركية في العمل وفي اتخاذ القرارات	
-	مثقف وذكي	
-	أن يكون العمل الجماعي بالنسبة له عمل أساسي وله الوقت الكافي	
-	شخصية قوية	م 21 (س 43) (باك+2)
-	الثقافة تتبع الأخبار	
-	التفرغ التام للعمل للجمعية	
-	الالتزام	
-	طموح	م 24 (س 38) (باك)
-	يشجع الآخرين	
-	قادر على اتخاذ القرارات	
-	متفرغ لعمله الجماعي	
-	مؤمن بعمله	

جدول 34

صفات القيادي حسب القياديات أقل من مستوى الإجازة

الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
القيادي مثقف	6	القيادي مثقف ملتزم	10	18.18
القيادي ملتزم وقوة للآخرين	4			
القيادي متفرغ للعمل الجمعي	6	القيادي متفرغ للعمل الجمعي وواعي بقضيته	10	18.18
القيادي واعي بمشروعه ومؤمن به	4			
للقيادي شخصية قوية	6	القيادي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرار وفك النزاعات	15	27.27
قادر على اتخاذ القرار	6			
القيادي قادر على تدبير الخلافات	3			
القيادي يعتمد التشاركية	2	القيادي يعتمد المقاربة التشاركية ويشجع زملائه ويشجعهم	3	5.45
القدرة على التحفيز والتشجيع	1			
القيادي طموح	6	القيادي طموح وله تجربة في الحياة	11	20
القيادي له تجربة في الحياة	5			
القدرة على التواصل	6	القدرة على التواصل	6	10.90
المجموع			55	

جدول 35

صفات القيادي الأكثر بروزا لدى القياديات ما فوق مستوى الإجازة

المشاركات	صفات ومميزات القيادي le leader
م 3 (س 45) (الإجازة)	- الثقة في النفس - يجب أن يكون مثقفا - القدرة على المبادرة والطموح - مثقف جدا في كل المجالات
م 4 (س 31) (باك+4)	- الطموح والايمان بالتغيير - القدرة على التواصل - القدرة على تدبير المشاكل والاصتدامات
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- يجب أن يكون طموحا - كثير الاستماع - القدرة على تحفيز والتشجيع - إشراك التابعين في القرارات المتخذة - له الوقت الكافي
م 7 (س 35) (باك+5)	- القدرة على التواصل بشكل جيد - أن يكون ملتزما وقوة للآخرين - يؤمن بالعمل التشاركي - ذو شخصية قوية
م 12 (س 53) (الإجازة)	- التجربة في الحياة - الثقافة والوعي المدني والسياسي - القدرة على فك النزاعات

- التمكن من التواصل - الوعي بالقضية التي يدافع عنها	
- أن يكون ملتزم ومنضبط - القدرة على توزيع العمل بشكل تشاركي - أن يكون متفرغا للعمل الجماعي - يتميز بثقافة واسعة	م 13 (س 40) (باك+4)
- له وعي بمسئوليته - قادر على ضبط النزاعات - مكون وله ثقافة عامة - متفرغ للعمل والتنقل - له تجربة في الحياة - الإيمان بقضيته	م 14 (س 59) (الاجازة)
- له كفاءة في تدبير الخلافات والمشاكل - ادماج الشركاء في اتخاذ القرارات - له الوقت الكافي للعمل الجماعي - له دراية واسعة بمختلف المجالات	م 15 (س 48) (باك+5)
- يؤمن العمل التشاركي - شخصية قوية	م 17 (س 36) (الاجازة)
- له القدرة على اتخاذ القرارات - متفرغ للعمل الجماعي	
- القدرة على الإنصات - التجربة في المجال - أن تكون له ثقافة عامة	م 20 (س 39) (باك+4)
- أن يكون مؤمن بعمله - وقادر على اتخاذ القرارات - الثقة في كفاءة الآخرين وتشجيعهم - الالتزام والانضباط	م 22 (س 38) (الاجازة)
- القيادي طموح ومتفائل - يشجع الآخرين على العمل - مثقف ويعرف ما يجري في المجتمع - له تجربة في الحياة	م 23 (س 47) (باك+5)
- قادر على التواصل - مثقف - يشجع الآخرين ويحفزهم - يستطيع تدبير الخلافات - لم الوقت لعمله الجماعي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- يؤمن بالتغيير وواع بقضيته - يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة - يؤمن بالتشاركية - ويشجع أعضاء الجمعية - القيادي طموح وجريء	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 36

صفات القيادي الأكثر بروزا لدى القيادات ما فوق مستوى الإجازة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
	12	القيادي مثقف ملتزم	9	القيادي مثقف
			3	القيادي ملتزم وقوة للآخرين
18.33	11	القيادي متفرغ للعمل الجماعي وواعي بقضيته	6	القيادي متفرغ للعمل الجماعي
			5	القيادي واعي بمشروعه ومؤمن به
18.33	11	القيادي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرارات وفك النزاعات	3	للقيادي شخصية قوية
			3	قادر على اتخاذ القرارات
			5	القيادي قادر على تدبير الخلافات
18.66	11	القيادي يعتمد المقاربة التشاركية ويشجع زملائه ويشجعهم	7	القيادي يعتمد التشاركية
			4	القدرة على التحفيز والتشجيع
15	9	القيادي طموح وله تجربة في الحياة	5	القيادي طموح
			4	القيادي له تجربة في الحياة
10	6	القدرة على التواصل	6	القدرة على التواصل
	60			المجموع

جدول 37

مقارنة صفات القيادي حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات	أقل من مستوى الإجازة	الإجازة وأكثر
التكرار	%	التكرار %
القيادي مثقف ملتزم	10	12
القيادي متفرغ للعمل الجماعي وواعي بقضيته	10	11
القيادي له شخصية قوية وقادرة على اتخاذ القرارات وفك النزاعات	15	11
القيادي يعتمد المقاربة التشاركية ويشجع زملائه ويشجعهم	3	11
القيادي طموح وله تجربة في الحياة	11	9
القدرة على التواصل	6	6
المجموع	55	60

ملحق 5

تحليل سؤال تمثل القيادات للسلطة

جدول 38

تمثل القيادات للسلطة

المشاركات	ماذا تعني لك السلطة؟
م 1 (س51) (باك+2)	- السلطة هي اتخاذ القرار - السلطة هي القدرة على التسيير
م 2 (س42) (باك)	- بالنسبة لي السلطة صعبة ولم استطع العمل بها - السلطة شيء مرضي وأنا ضدها
م 3 (س45) (الاجازة)	- السلطة هي العجرفة وأنا ضدها - السلطة هي انتهاك حقوق الغير
م 4 (س31) (باك+4)	- السلطة هي اتخاذ القرار بشكل ديمقراطي - السلطة هي تقاسم المسؤولية
م 5 (س33) (باك+1)	- السلطة الالتزام اتجاه الآخرين - السلطة صعبة
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- السلطة هي القدرة على التغيير - السلطة هي تحمل المسؤولية
م 7 (س35) (باك+5)	- السلطة تنقلب لشطط وانتهاك القوانين - أنا ضد السلطة
م 8 (س39) (باك+2)	- السلطة هي فرض القرار وانتهاك للقوانين - وأنا ضد السلطة
م 9 (س41) (باك)	- السلطة هي الالتزام والتواصل - السلطة هي القدرة على الفعل والتغيير
م 10 (س38) (باك+2)	- السلطة هي الالتزام - السلطة هي التغيير
م 11 (س37) (مستوى باك)	- أنا ضد السلطة - السلطة هي التجاوز القوانين
م 12 (س53) (الاجازة)	- السلطة هي الانفراد باتخاذ القرار - السلطة هي المصلحة الشخصية وأنا ضدها
م 13 (س40) (باك+4)	- السلطة هي المسؤولية - والسلطة هي الرغبة في التغيير - السلطة هي القيادة الجماعية
م 14 (س59) (الاجازة)	- السلطة هي تقاسم المسؤولية - والقدرة على التسيير الجيد - السلطة هي تغيير الواقع
م 15 (س48) (باك+5)	- السلطة هي القيادة الجماعية - هي اتخاذ القرار المناسب

- السلطة هي مسؤولية كبيرة - السلطة هي الالتزام - هي التسيير المتوازن	م 16 (س 31) (دون الباك)
- السلطة هي التسيير المسؤول - السلطة هي فعل التغيير	م 17 (س 36) (الاجازة)
- السلطة هي التغيير - وهي مسؤولية	م 18 (س 47) باك+2
- السلطة هي التسيير الجيد - السلطة هي التشارك في العمل	م 19 (س 62) (باك)
- أنا ضد السلطة - السلطة تفسد وتنتهك القوانين - السلطة هي العمل الجماعي	م 20 (س 39) (باك+4)
- السلطة هي القدرة على توحيد القرار - السلطة هي القدرة على التغيير	م 21 (س 43) (باك+2)
- السلطة هي التغيير - والتسيير بشكل محكم	م 22 (س 38) (الاجازة)
- السلطة هي الالتزام - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار - وتحمل المسؤولية	م 23 (س 47) (باك+5)
- أنا ضد السلطة - السلطة علاقة صعبة	م 24 (س 38) (باك)
- السلطة هي بناء القرار بشكل جماعي - السلطة شيء صعب - أنا ضد السلطة	م 25 (س 42) (الاجازة)
- السلطة هي ترسيم الحدود والقدرة على التسيير الجيد - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 39

تمثل النساء للمفهوم السلطة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
25.86	15	السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضدها	9	أنا ضد السلطة
			6	السلطة هي انتهاك للقوانين
27.58	16	السلطة هي مسؤولية والتزام صعب	7	السلطة هي مسؤولية
			5	السلطة هي الالتزام
			4	السلطة أمر صعب
22.41	13	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد	6	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم
			7	السلطة هي التسيير الجيد

24.13	14	السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير	9	السلطة هي القدرة على التغيير
			5	السلطة هي القيادة الجماعية
100	58	المجموع		

متغيرة السن

جدول 40

تمثل السلطة عند القياديات فوق سن 40

المشاركات	ماذا تعني لك السلطة؟
م 1 (س51) (باك+2)	- السلطة هي اتخاذ القرار - السلطة هي القدرة على التغيير
م 2 (س42) (باك)	- بالنسبة لي السلطة صعبة ولم استطع العمل بها - السلطة شيء مرضي وأنا ضدها
م 3 (س45) (الاجازة)	- السلطة هي العجرفة وأنا ضدها - السلطة هي انتهاك حقوق الغير
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- السلطة هي القدرة على التغيير - السلطة هي تحمل المسؤولية
م 9 (س41) (باك)	- السلطة هي الالتزام والتواصل - السلطة هي القدرة على الفعل والتغيير
م 12 (س53) (الاجازة)	- السلطة هي الانفراد باتخاذ القرار - السلطة هي المصلحة الشخصية وأنا ضدها
م 13 (س40) (باك+4)	- السلطة هي المسؤولية - والسلطة هي الرغبة في التغيير - السلطة هي القيادة الجماعية
م 14 (س59) (الاجازة)	- السلطة هي تقاسم المسؤولية - والقدرة على التغيير الجيد - السلطة هي تغيير الواقع
م 15 (س48) (باك+5)	- السلطة هي القيادة الجماعية - هي اتخاذ القرار المناسب
م 18 (س47) باك+2	- السلطة هي التغيير - وهي مسؤولية
م 19 (س62) (باك)	- السلطة هي التغيير الجيد - السلطة هي التشارك في العمل
م 21 (س43) (باك+2)	- السلطة هي القدرة على توحيد القرار - السلطة هي القدرة على التغيير
م 23 (س47) (باك+5)	- السلطة هي الالتزام - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار - وتحمل المسؤولية

- السلطة هي بناء القرار بشكل جماعي - السلطة شيء صعب - أنا ضد السلطة -	م 25 (س 42) (الاجازة)
- السلطة هي ترسيم الحدود والقدرة على التسيير الجيد - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 41

تمثل القياديات فوق 40 سنة للمفهوم السلطة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
17.64	6	السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضدها	4	أنا ضد السلطة
			2	السلطة هي انتهاك للقوانين
26.47	9	السلطة هي مسؤولية والتزام صعب	5	السلطة هي مسؤولية
			2	السلطة هي الالتزام
			2	السلطة أمر صعب
26.47	9	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد	5	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم
			4	السلطة هي التسيير الجيد
29.41	10	السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير	6	السلطة هي القدرة على التغيير
			4	السلطة هي القيادة الجماعية
100	34	المجموع		

جدول 42

آراء القياديات أقل من 40 سنة حول مفهوم السلطة

المشاركات	ماذا تعني لك السلطة؟
م 4 (س 31) (باك+4)	- السلطة هي اتخاذ القرار بشكل ديمقراطي - السلطة هي تقاسم المسؤولية
م 5 (س 33) (باك+1)	- السلطة الالتزام اتجاه الآخرين - السلطة صعبة
م 7 (س 35) (باك+5)	- السلطة تنقلب لشطط وانتهاك القوانين - أنا ضد السلطة
م 8 (س 39) (باك+2)	- السلطة هي فرض القرار وانتهاك للقوانين - وأنا ضد السلطة
م 10 (س 38) (باك+2)	- السلطة هي الالتزام - السلطة هي التغيير
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- أنا ضد السلطة - السلطة هي التجاوز للقوانين

- السلطة هي مسؤولية كبيرة - السلطة هي الالتزام - هي التسيير المتوازن	م 16 (س 31) (دون الباك)
- السلطة هي التسيير المسؤول - السلطة هي فعل التغيير	م 17 (س 36) (الاجازة)
- أنا ضد السلطة - السلطة تفسد وتنتهك القوانين - السلطة هي العمل الجماعي	م 20 (س 39) (باك+4)
- السلطة هي التغيير - والتسيير بشكل محكم	م 22 (س 38) (الاجازة)
- أنا ضد السلطة - السلطة علاقة صعبة	م 24 (س 38) (باك)

جدول 43

تمثل القياديات دون سنة 40 للمفهوم السلطة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
37.5	9	السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضدها	5	أنا ضد السلطة
			4	السلطة هي انتهاك للقوانين
29.16	7	السلطة هي مسؤولية والالتزام صعب	2	السلطة هي مسؤولية
			3	السلطة هي الالتزام
			2	السلطة أمر صعب
16.66	4	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد	1	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم
			3	السلطة هي التسيير الجيد
16.66	4	السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير	3	السلطة هي القدرة على التغيير
			1	السلطة هي القيادة الجماعية
100	24	المجموع		

جدول 44

مقارنة تمثل مفهوم السلطة لدى القياديات حسب متغيرة السن

القياديات فوق 40 سنة	القياديات أقل من 40	التييمات
التكرار	التكرار	%
6	9	السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضدها
9	7	السلطة هي مسؤولية والالتزام صعب
9	4	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد
10	4	السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير
34	24	المجموع

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 45

آراء القيادات اللاني لهن مستوى دراسي أقل من الإجازة حول مفهوم السلطة

المشاركات	ماذا تعني لك السلطة؟
م 1 (س51) (باك+2)	- السلطة هي اتخاذ القرار - السلطة هي القدرة على التسيير
م 2 (س42) (باك)	- بالنسبة لي السلطة صعبة ولم استطع العمل بها - السلطة شيء مرضي وأنا ضدها
م 5 (س33) (باك+1)	- السلطة الالتزام اتجاه الآخرين - السلطة صعبة
م 8 (س39) (باك+2)	- السلطة هي فرض القرار وانتهاك للقوانين - وأنا ضد السلطة
م 9 (س41) (باك)	- السلطة هي الالتزام والتواصل - السلطة هي القدرة على الفعل والتغيير
م 10 (س38) (باك+2)	- السلطة هي الالتزام - السلطة هي التغيير
م 11 (س37) (مستوى باك)	- أنا ضد السلطة - السلطة هي التجاوز للقوانين
م 16 (س31) (دون الباك)	- السلطة هي مسؤولية كبيرة - السلطة هي الالتزام - هي التسيير المتوازن
م 18 (س47) باك+2	- السلطة هي التغيير - وهي مسؤولية
م 19 (س62) (باك)	- السلطة هي التسيير الجيد - السلطة هي التشارك في العمل
م 21 (س43) (باك+2)	- السلطة هي القدرة على توحيد القرار - السلطة هي القدرة على التغيير
م 24 (س38) (باك)	- أنا ضد السلطة - السلطة علاقة صعبة

جدول 46

آراء القيادات اللاني لهن مستوى دراسي أقل من الإجازة حول مفهوم السلطة

الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
أنا ضد السلطة	4	السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضدها	5	20.83
السلطة هي انتهاك للقوانين	2			
السلطة هي مسؤولية	2	السلطة هي مسؤولية والالتزام صعب	9	37.5
السلطة هي الالتزام	4			
السلطة أمر صعب	3			

20.83	5	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد	2	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم
			3	السلطة هي التسيير الجيد
20.83	5	السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير	4	السلطة هي القدرة على التغيير
			1	السلطة هي القيادة الجماعية
100	24	المجموع		

جدول 47

آراء القيادات اللاني لهن مستوى دراسي الإجازة وما فوق حول مفهوم السلطة

المشاركات	ماذا تعني لك السلطة؟
م 3 (س 45) (الإجازة)	- السلطة هي العجرفة وأنا ضدها - السلطة هي انتهاك حقوق الغير
م 4 (س 31) (باك+4)	- السلطة هي اتخاذ القرار بشكل ديمقراطي - السلطة هي تقاسم المسؤولية
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- السلطة هي القدرة على التغيير - السلطة هي تحمل المسؤولية
م 7 (س 35) (باك+5)	- السلطة تنقلب لشطط وانتهاك القوانين - أنا ضد السلطة
م 12 (س 53) (الإجازة)	- السلطة هي الانفراد باتخاذ القرار - السلطة هي المصلحة الشخصية وأنا ضدها
م 13 (س 40) (باك+4)	- السلطة هي المسؤولية - والسلطة هي الرغبة في التغيير - السلطة هي القيادة الجماعية
م 14 (س 59) (الإجازة)	- السلطة هي تقاسم المسؤولية - والقدرة على التسيير الجيد - السلطة هي تغيير الواقع
م 15 (س 48) (باك+5)	- السلطة هي القيادة الجماعية - هي اتخاذ القرار المناسب
م 17 (س 36) (الإجازة)	- السلطة هي التسيير المسؤول - السلطة هي فعل التغيير
م 20 (س 39) (باك+4)	- أنا ضد السلطة - السلطة تفسد وتنتهك القوانين - السلطة هي العمل الجماعي
م 22 (س 38) (الإجازة)	- السلطة هي التغيير - والتسيير بشكل محكم
م 23 (س 47) (باك+5)	- السلطة هي الالتزام - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار - وتحمل المسؤولية

- السلطة هي بناء القرار بشكل جماعي - السلطة شيء صعب - أنا ضد السلطة -	م 25 (س 42) (الإجازة)
- السلطة هي ترسيم الحدود والقدرة على التسيير الجيد - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 48

تمثل القياديات اللاني مستواهن الإجازة وما فوق

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
25.71	9	السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضدها	5	أنا ضد السلطة
			4	السلطة هي انتهاك للقوانين
20.58	7	السلطة هي مسؤولية والتزام صعب	5	السلطة هي مسؤولية
			1	السلطة هي الالتزام
			1	السلطة أمر صعب
25.71	9	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد	5	السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار الحكيم
			4	السلطة هي التسيير الجيد
25.71	9	السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير	5	السلطة هي القدرة على التغيير
			4	السلطة هي القيادة الجماعية
100	34	المجموع		

جدول 49

مقارنة تمثل السلطة لدى القياديات حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات	أقل من الإجازة	الإجازة وما فوق
التكرار	%	التكرار
السلطة هي انتهاك للقوانين وأنا ضدها	5	9
السلطة هي مسؤولية والتزام صعب	9	7
السلطة هي القدرة على اتخاذ القرار والتسيير الجيد	5	9
السلطة هي القيادة الجماعية والقدرة على التغيير	5	9
المجموع	24	34

ملحق 6

تحليل سؤال إذا ما كان للنساء أسلوب خاص في ممارسة السلطة

جدول 50

رأي القياديات حول إذا ما كان للنساء أسلوب خاص في ممارسة السلطة

المشاركات	هل للنساء أسلوب خاص
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم للنساء أسلوب مختلف في القيادة - لأنهن أكثر دقة في العمل ويستعن القيام بمجموعة من المهام في نفس الوقت
م 2 (س42) (باك)	- نعم للنساء أسلوب خاص - فهن أكثر صرامة في السلطة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم للنساء أسلوب مختلف - هن أكثر اهتماما بالتفاصيل
م 4 (س31) (باك+4)	- نعم النساء يختلفن عن الرجال - فالنساء يتصرفن بشكل صارم وقوي مع السلطة
م 5 (س33) (باك+1)	- لا ليس هناك اختلاف - المسألة لا ترتبط بالجنس بقدر ما ترتبط بالشخص
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم النساء لهن أسلوب خاص - فهن أكثر ديمقراطية وتشبها بالقوانين
م 7 (س35) (باك+5)	- لا النساء لا يختلفن عن الرجال
م 8 (س39) (باك+2)	- نعم هناك اختلاف - لأن النساء أكثر عاطفة من الرجال وقدرة على القيام بمهام متعددة
م 9 (س41) (باك)	- نعم هناك اختلاف بين النساء - النساء أكثر قوة في ممارسة السلطة وتفعيل القوانين
م 10 (س38) (باك+2)	- نعم النساء يختلفن عن الرجال - هن أكثر التزاما بالقوانين أكثر إتقان ومتعاطفات
م 11 (س37) (مستوى باك)	- لا النساء لا يختلفن في القيادة عن الرجال - لأن هناك نموذج قيادي واحد
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا ليس هناك اختلاف - فالمسألة تتعلق بالأشخاص وليس بالرجل أو المرأة
م 13 (س40) (باك+4)	- لا ليس هناك اختلاف - النساء يحاول التشبه بالرجال من أجل فرض نفسهن وتفادي التحرش
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم النساء مختلفات عن الرجال - هن أكثر صرامة وسلطة من الرجل
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم النساء مختلفات - فمن أكثر قدرة على القيام بالعديد من المهام والتفكير استراتيجيات عديدة في نفس الوقت
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا ليس هناك اختلاف الرجال متشابهان
م 17 (س36) (الاجازة)	- لا ليس هناك اختلاف - هناك نموذج قيادي محدد لا يؤخذ بعين الاعتبار النوع
م 18 (س47) باك+2	- نعم للنساء أسلوب خاص - هن أكثر عاطفة وليونة في ممارسة السلطة بالمقارنة مع الرجال

م 19 (س 62) (باك)	- نعم للنساء أسلوب مختلف - هن أكثر تشبها بالأخلاق وأكثر ديمقراطية من الرجل
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم في بعض الأحيان النساء يظهرن أكثر صرامة
م 21 (س 43) (باك+2)	- لا ليس هناك اختلاف بين الرجال والنساء في ممارسة السلطة
م 22 (س 38) (الاجازة)	- نعم للنساء لهن أسلوب قيادي مختلف - فهن أكثر عاطفة وأكثر قدرة على القيام بمهام متعددة
م 23 (س 47) (باك+5)	- نعم هناك اختلاف بين الجنسين في ممارسة السلطة
م 24 (س 38) (باك)	- نعم هناك اختلاف في ممارسة المرأة للسلطة
م 25 (س 42) (الاجازة)	- لا المرأة مثلها مثل الرجل - ليس هناك نموذج خاص بكل واحد
م 26 (س 56) (باك+5)	- نعم هناك خصوصية للمرأة في القيادة - فالمرأة أكثر عاطفة وليونة في ممارسة السلطة كما أنها

جدول 51

آراء النساء حول أسلوب قيادة النساء

الأجوبة	(نعم) هناك اختلاف	(لا) ليس هناك اختلاف
المجموع	16	10

متغيرة السن

جدول 52

رأي القياديات فوق 40 سنة حول إذا كان أسلوب قيادة النساء يختلف عن الرجال

المشاركات	هل للنساء أسلوب خاص
م 1 (س 51) (باك+2)	- نعم للنساء أسلوب مختلف في القيادة - لأنهن أكثر دقة في العمل ويستعن القيام بمجموعة من المهام في نفس الوقت
م 2 (س 42) (باك)	- نعم للنساء أسلوب خاص - فهن أكثر صرامة وسلطة
م 3 (س 45) (الاجازة)	- نعم للنساء أسلوب مختلف - هن أكثر اهتماما بالتفاصيل
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم للنساء لهن أسلوب خاص - فهن أكثر ديمقراطية وتشبها بالقوانين
م 9 (س 41) (باك)	- نعم هناك اختلاف بين النساء - النساء أكثر قوة في ممارسة السلطة وتفعيل القوانين
م 12 (س 53) (الاجازة)	- لا ليس هناك اختلاف - فالمسألة تتعلق بالأشخاص وليس بالرجل أو المرأة
م 13 (س 40) (باك+4)	- لا ليس هناك اختلاف - النساء يحاول التشبه بالرجال من أجل فرض نفسهن وتفادي التحرش

- نعم النساء مختلفات عن الرجال - هن أكثر صرامة وسلطة من الرجل	م 14 (س 59) (الاجازة)
- نعم النساء مختلفات - فمن أكثر قدرة على القيام بالعديد من المهام والتفكير استراتيجيات عديدة في نفس الوقت	م 15 (س 48) (باك+5)
- نعم للنساء أسلوب خاص - هن أكثر عاطفة وليونة في ممارسة السلطة بالمقارنة مع الرجال	م 18 (س 47) باك+2
- نعم للنساء أسلوب مختلف - هن أكثر تشبهاً بالأخلاق وأكثر ديمقراطية من الرجل	م 19 (س 62) (باك)
- لا ليس هناك اختلاف بين الرجال والنساء في ممارسة السلطة	م 21 (س 43) (باك+2)
- نعم هناك اختلاف بين الجنسين في ممارسة السلطة	م 23 (س 47) (باك+5)
- لا المرأة مثلها مثل الرجل - ليس هناك نموذج خاص بكل واحد	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم هناك خصوصية للمرأة في القيادة - فالمرأة أكثر عاطفة وليونة في ممارسة السلطة كما أنها	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 53

آراء القيادات فوق 40 سنة حول أسلوب القيادة

الأجوبة	(نعم) هناك اختلاف	(لا) ليس هناك اختلاف
المجموع	11	4

جدول 54

القيادات الأقل من 40 سنة

المشاركات	هل للنساء أسلوب خاص
م 4 (س 31) (باك+4)	- نعم النساء يختلفن عن الرجال - فالنساء يتصرفن بشكل صارم وقوي مع السلطة
م 5 (س 33) (باك+1)	- لا ليس هناك اختلاف - المسألة لا ترتبط بالجنس بقدر ما ترتبط بالشخص
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا النساء لا يختلفن عن الرجال
م 8 (س 39) (باك+2)	- نعم هناك اختلاف - لأن النساء أكثر عاطفة من من الرجال وقدرة على القيام بمهام متعددة
م 10 (س 38) (باك+2)	- نعم النساء يختلفن عن الرجال - هن أكثر التزاماً بالقوانين أكثر إتقان ومتعاطفات
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- لا النساء لا يختلفن في القيادة عن الرجال - لأن هناك نموذج قيادي واحد
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا ليس هناك اختلاف الرجال متشابهان
م 17 (س 36) (الاجازة)	- لا ليس هناك اختلاف - هناك نموذج قيادي محدد لا يؤخذ بعين الاعتبار النوع

م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم في بعض الأحيان النساء يظهرن أكثر صرامة
م 22 (س 38) (الاجازة)	- نعم النساء لهن أسلوب قيادي مختلف - فهن أكثر عاطفة وأكثر قدرة على القيام بمهام متعددة
م 24 (س 38) (باك)	- نعم هناك اختلاف في ممارسة المرأة للسلطة

جدول 55

آراء القياديات أقل 40 سنة حول أسلوب القيادة

الأجوبة	(نعم) هناك اختلاف	(لا) ليس هناك اختلاف
المجموع	5	6

جدول 56

مقارنة بين القياديات اللاتي قلن بوجود اختلاف بين الجنسين في القيادة حسب متغيرة السن

الأجوبة	القياديات فوق 40 سنة	الأقل من 40 سنة	المجموع
نعم	11	5	16
لا	4	6	10

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 57

النساء الأقل من مستوى الإجازة

المشاركات	هل للنساء أسلوب خاص
م 1 (س 51) (باك+2)	- نعم للنساء أسلوب مختلف في القيادة - لأنهن أكثر دقة في العمل ويستعن القيام بمجموعة من المهام في نفس الوقت
م 2 (س 42) (باك)	- نعم للنساء أسلوب خاص - فهن أكثر صرامة وسلطة
م 5 (س 33) (باك+1)	- لا ليس هناك اختلاف - المسألة لا ترتبط بالجنس بقدر ما ترتبط بالشخص
م 8 (س 39) (باك+2)	- نعم هناك اختلاف - لأن النساء أكثر عاطفة من الرجال وقدرة على القيام بمهام متعددة
م 9 (س 41) (باك)	- نعم هناك اختلاف بين النساء - النساء أكثر قوة في ممارسة السلطة وتفعيل القوانين
م 10 (س 38) (باك+2)	- نعم النساء يختلفن عن الرجال - هن أكثر التزاماً بالقوانين أكثر إتقان ومتعاطفات
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- لا النساء لا يختلفن في القيادة عن الرجال - لأن هناك نموذج قيادي واحد
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا ليس هناك اختلاف الرجال متشابهان

م 18 (س 47) باك+2	- نعم للنساء أسلوب خاص - هن أكثر عاطفة وليونة في ممارسة السلطة بالمقارنة مع الرجال
م 19 (س 62) (باك)	- نعم للنساء أسلوب مختلف - هن أكثر تشبهاً بالأخلاق وأكثر ديمقراطية من الرجل
م 21 (س 43) (باك+2)	- لا ليس هناك اختلاف بين الرجال والنساء في ممارسة السلطة
م 24 (س 38) (باك)	- نعم هناك اختلاف في ممارسة المرأة للسلطة

جدول 58

رأي القيادات مستوى أقل من الإجازة حول الاختلاف في ممارسة السلطة بين الجنسين

الأجوبة	(نعم) هناك اختلاف	(لا) ليس هناك اختلاف
المجموع	8	4

المشاركات	هل للنساء أسلوب خاص
م 3 (س 45) (الإجازة)	- نعم للنساء أسلوب مختلف - هن أكثر اهتماماً بالتفاصيل
م 4 (س 31) (باك+4)	- نعم النساء يختلفن عن الرجال - فالنساء يتصرفن بشكل صارم وقوي مع السلطة
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم النساء لهن أسلوب خاص - فهن أكثر ديمقراطية وتشبهاً بالقوانين
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا النساء لا يختلفن عن الرجال
م 12 (س 53) (الإجازة)	- لا ليس هناك اختلاف - فالمسألة تتعلق بالأشخاص وليس بالرجل أو المرأة
م 13 (س 40) (باك+4)	- لا ليس هناك اختلاف - النساء يحاول التشبه بالرجال من أجل فرض نفسهن وتفادي التحرش
م 14 (س 59) (الإجازة)	- نعم النساء مختلفات عن الرجال - هن أكثر صرامة وسلطة من الرجل
م 15 (س 48) (باك+5)	- نعم النساء مختلفات - فمن أكثر قدرة على القيام بالعديد من المهام والتفكير استراتيجيات عديدة في نفس الوقت
م 17 (س 36) (الإجازة)	- لا ليس هناك اختلاف - هناك نموذج قيادي محدد لا يؤخذ بعين الاعتبار النوع
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم في بعض الأحيان النساء يظهرن أكثر صرامة
م 22 (س 38) (الإجازة)	- نعم النساء لهن أسلوب قيادي مختلف - فهن أكثر عاطفة وأكثر قدرة على القيام بمهام متعددة
م 23 (س 47) (باك+5)	- نعم هناك اختلاف بين الجنسين في ممارسة السلطة

- لا المرأة مثلها مثل الرجل - ليس هناك نموذج خاص بكل واحد	م 25 (س 42) (الإجازة)
- نعم هناك خصوصية للمرأة في القيادة - فالمرأة أكثر عاطفة وليونة في ممارسة السلطة كما أنها	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 59

أراء القياديات مستوى الإجازة وما فوق

الأجوبة	(نعم) هناك اختلاف	(لا) ليس هناك اختلاف
المجموع	8	6

جدول 60

مقارنة بين القياديات اللاني قلن بوجود اختلاف بين الجنسين في القيادة حسب متغيرة المستوى الدراسي

الأجوبة	الأقل من مستوى الإجازة	الإجازة وما فوق	المجموع
نعم	8	8	16
لا	4	6	10

ملحق 7

تحليل سؤال تأثير ممارسة السلطة في هوية النساء

جدول 61

هل تعتقد أن ممارسة السلطة يقلص من هويتك كأنثى؟

المشاركات	هل ممارسة السلطة تؤثر على هوية المرأة كأنثى
م 1 (س51) (باك+2)	- لا يؤثر
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم يؤثر
م 4 (س31) (باك+4)	- لا يؤثر
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر
م 7 (س35) (باك+5)	- لا يؤثر
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر
م 9 (س41) (باك)	- لا يؤثر
م 10 (س38) (باك+2)	- لا يؤثر
م 11 (س37) (مستوى باك)	- لا يؤثر
م 12 (س53) (الاجازة)	- نعم يؤثر
م 13 (س40) (باك+4)	- لا يؤثر
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم يؤثر
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم يؤثر
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا يؤثر
م 17 (س36) (الاجازة)	- لا يؤثر

م 18 (س 47) باك+2	- نعم يؤثر
م 19 (س 62) (باك)	- نعم يؤثر
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يؤثر
م 21 (س 43) (باك+2)	- لا يؤثر
م 22 (س 38) (الاجازة)	- لا يؤثر
م 23 (س 47) (باك+5)	- نعم تؤثر
م 24 (س 38) (باك)	- لا يؤثر
م 25 (س 42) (الاجازة)	- نعم يؤثر
م 26 (س 56) (باك+5)	- لا يؤثر

جدول 62

آراء النساء حول إذا كانت ممارسة السلطة تؤثر في هويتهن

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) تؤثر
المجموع	10	16

متغيرة السن

جدول 63

رأي القياديات 40 سنة وما فوق

المشاركات	هل ممارسة السلطة تؤثر في هوية المرأة كائنتي
م 1 (س 51) (باك+2)	- لا يؤثر
م 2 (س 42) (باك)	- نعم يؤثر
م 3 (س 45) (الاجازة)	- نعم يؤثر

م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر
م 9(س41) (باك)	- لا يؤثر
م 12 (س53) (الاجازة)	- نعم يؤثر
م 13 (س 40) (باك+4)	- لا يؤثر
م 14 (س 59) (الاجازة)	- نعم يؤثر
م 15 (س 48) (باك+5)	- نعم يؤثر
م 18(س 47) باك+2	- نعم يؤثر
م 19 (س 62) (باك)	- نعم يؤثر
م 21 (س 43) (باك+2)	- لا يؤثر
م 23 (س 47) (باك+5)	- نعم يؤثر
م 25 (س 42) (الاجازة)	- نعم يؤثر
م 26 (س 56) (باك+5)	- لا يؤثر

جدول 64
آراء النساء 40 سنة وما فوق

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) تؤثر
المجموع	10	5

جدول 65

رأي القياديات أقل من 40 سنة

المشاركات	هل ممارسة السلطة تؤثر على هوية المرأة كائنتي
م 4 (س31) (باك+4)	- لا يؤثر
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر
م 7 (س35) (باك+5)	- لا يؤثر
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر
م 10 (س38) (باك+2)	- لا يؤثر
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- لا يؤثر
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا يؤثر
م 17 (س 36) (الاجازة)	- لا يؤثر
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يؤثر
م 22 (س38) (الاجازة)	- لا يؤثر
م 24 (س 38) (باك)	- لا يؤثر

جدول 66

آراء النساء أقل من 40 سنة

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) تؤثر
المجموع	0	11

جدول 67

مقارنة بين رأي القياديات حسب متغيرة السن

الأجوبة	القياديات فوق 40 سنة	الأقل من 40 سنة	المجموع
نعم	10	0	10
لا	5	11	16

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 68

رأي القيادات أقل من مستوى الإجازة

المشاركات	هل ممارسة السلطة تؤثر على هوية المرأة كائن
م 1 (س51) (باك+2)	- لا يؤثر
م 2 (س42) (باك)	نعم يؤثر
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر
م 10 (س38) (باك+2)	- لا يؤثر
م 11 (س37) (مستوى باك)	- لا يؤثر
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا يؤثر
م 18 (س47) باك+2	- نعم يؤثر
م 19 (س62) (باك)	- نعم يؤثر
م 20 (س39) (باك+4)	- لا يؤثر
م 21 (س43) (باك+2)	- لا يؤثر
م 24 (س38) (باك)	- لا يؤثر

جدول 69

آراء النساء أقل من مستوى الإجازة

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) تؤثر
المجموع	3	9

جدول 70

رأي القياديات الإجازة وما فوق

هل ممارسة السلطة تؤثر على هوية المرأة كأنثى	المشاركات
- نعم يؤثر	م 3 (س 45) (الإجازة)
- لا يؤثر	م 4 (س 31) (باك+4)
- نعم يؤثر	م 6 (س 52) (الدكتوراه)
- لا يؤثر	م 7 (س 35) (باك+5)
- نعم يؤثر	م 12 (س 53) (الإجازة)
- لا يؤثر	م 13 (س 40) (باك+4)
- نعم يؤثر	م 14 (س 59) (الإجازة)
- نعم يؤثر	م 15 (س 48) (باك+5)
- لا يؤثر	م 17 (س 36) (الإجازة)
- لا يؤثر	م 20 (س 39) (باك+4)
- لا يؤثر	م 22 (س 38) (الإجازة)
- نعم تؤثر	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر	م 25 (س 42) (الإجازة)
- لا يؤثر	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 71

آراء النساء الإجازة وما فوق

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) تؤثر
المجموع	7	7

جدول 72

مقارنة بين رأي القيادات حسب متغيرة المستوى الدراسي

الأجوبة	أقل من الإجازة	الإجازة وما فوق	المجموع
نعم	3	7	10
لا	9	7	16

ملحق 8

تحليل سؤال الصعوبات التي تواجه القياديات في مسارهن المهني والجماعي

جدول 73

الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية

المشاركات	الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية
م 1 (س51) (باك+2)	- المرأة القيادية مطالبة بإثبات كفاءتها - ثقل تعدد المهام - ثقافتنا تعتبر بأن القيادة هي مهمة الرجال - أجد مقاومة كبيرة من قبل المجتمع
م 2 (س42) (باك)	- صعوبة التوفيق بين مسؤولية الجمعية والعمل والعمل المنزلي - صعوبة الثقة بالنفس
م 3 (س45) (الاجازة)	- صعوبة النظرة الدونية للمرأة - صعوبة التوفيق بين القيادية والأمومة - صعوبة فرض الذات
م 4 (س31) (باك+4)	- ليست هناك صعوبة
م 5 (س33) (باك+1)	- صعوبة اكتساب ثقة الآخرين - اعتبار القيادة مسألة ليست من شأن النساء
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- المرأة مطالبة بإثبات أهليتها - صعوبة التوفيق بين الأدوار الاجتماعية والدور في الجمعية - اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
م 7 (س35) (باك+5)	- أنا لم أجد أي صعوبة
م 8 (س39) (باك+2)	- هناك رفض للقيادة المرأة - عائق الثقة في النفس
م 9 (س41) (باك)	- على المرأة إثبات الأهلية بصفة دائمة - صعوبة تعدد المسؤوليات المنزلية
م 10 (س38) (باك+2)	- صعوبة اكتساب ثقة الآخرين - نجاح المرأة كقيادية يتطلب منها التضحية بحياتها الخاصة
م 11 (س37) (مستوى باك)	- صعوبة فرض القرارات - المرأة تجد مقاومة دائماً
م 12 (س53) (الاجازة)	- صعوبة فرض الذات - صعوبة النظرة الدونية للمرأة
م 13 (س40) (باك+4)	- صعوبة الحفاظ على التوازن بين المسؤولية الجمعية والعمل الأسري
م 14 (س59) (الاجازة)	- صعوبة الثقافة التمييزية لصالح الرجل - دائماً ما تعطى الأولوية والمصادقية للرجل - المرأة في وضعية مقاومة

- المرأة مطالبة بإثبات كفاءتها دائما - صعوبة العقلية الذكورية - المرأة تجد مقاومة	م 15 (س 48) (باك+5)
- المرأة عليها دائما اثبات استحقاقها - صعوبة التوفيق بين الدور الأسري والدور الجماعي	م 16 (س 31) (دون الباك)
- ليس هناك صعوبات	م 17 (س 36) (الاجازة)
- صعوبة أن تسيير الرجال - المرأة مطالبة دائما لإثبات جدارتها للقيادة	م 18 (س 47) باك+2
- صعوبة ترتبط بدور المرأة بالبيت - وتصور المرأة على أنها أقل من الرجل	م 19 (س 62) (باك)
- ليس هناك صعوبة	م 20 (س 39) (باك+4)
- ثقل التصورات حول المرأة (المرأة ضعيفة وعفوية ...) - من الصعب الموازنة بين المسؤولية الجموعية ومسؤولية الأسرة	م 21 (س 43) (باك+2)
- لم أجد أي صعوبة	م 22 (س 38) (الاجازة)
- صعوبة المحددات الاجتماعية التي ترفض المرأة في مناصب المسؤولية - المرأة تجد مقاومة دائمة من قبل الأنداد والزملاء	م 23 (س 47) (باك+5)
- ليست هناك صعوبة	م 24 (س 38) (باك)
- صعوبة ازدواجية المسؤولية الأسرية والعمل القيادي - صعوبة الثقة في النفس	م 25 (س 42) (الاجازة)
- لدي شعور دائما بأنني في موقع مقاومة - صعوبة التسيير وفرض الذات (هناك دائما من هم أعداء النجاح)	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 74

الصعوبات التي تعترض النساء القياديات

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
21.56	11	صعوبة التوفيق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي	11	صعوبة التوفيق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي
23.52	12	عائق الثقافة الذكورية	7	اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
			5	النظرة الدونية للمرأة
23.52	12	صعوبة الثقة بالنفس وفرض الذات	7	صعوبة فرض الذات وتسيير العمل

			5	غياب الثقة في النفس
19.60	10	صعوبة مقاومة المرأة وإثبات كفاءتها	4	مقاومة الوسط لقيادة المرأة
			6	المرأة عليها دائما إثبات أهليتها
11.76	6	عدم وجود صعوبة	6	ليست هناك صعوبة
100	51			المجموع

متغيرة السن

جدول 75

الصعوبات التي تعترض النساء في قيادة الجمعية (40 سنة فما فوق)

المشاركات	الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية
م 1 (س51) (باك+2)	- المرأة القيادية مطالبة بإثبات كفاءتها - ثقل تعدد المهام - ثقافتنا تعتبر بأن القيادة هي مهمة الرجال - أجد مقاومة كبيرة من قبل المجتمع
م 2 (س42) (باك)	- صعوبة التوفيق بين مسؤولية الجمعية والعمل والعمل المنزلي - صعوبة الثقة بالنفس
م 3 (س45) (الاجازة)	- صعوبة النظرة الدونية للمرأة - صعوبة التوفيق بين القيادية والأمومة - صعوبة فرض الذات
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- المرأة مطالبة بإثبات أهليتها - صعوبة التوفيق بين الأدوار الاجتماعية والدور في الجمعية - اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
م 9 (س41) (باك)	- على المرأة إثبات الأهلية بصفة دائمة - صعوبة تعدد المسؤوليات المنزلية
م 12 (س53) (الاجازة)	- صعوبة فرض الذات - صعوبة النظرة الدونية للمرأة
م 13 (س40) (باك+4)	- صعوبة الحفاظ على التوازن بين المسؤولية الجمعية والعمل الأسري
م 14 (س59) (الاجازة)	- صعوبة الثقافة التمييزية لصالح الرجل - دائما ما تعطى الأولوية والمصداقية للرجل - المرأة في وضعية مقاومة
م 15 (س48) (باك+5)	- المرأة مطالبة بإثبات كفاءتها دائما - صعوبة العقلية الذكورية - المرأة تجد مقاومة
م 18 (س47) باك+2	- صعوبة أن تسيير الرجال - المرأة مطالبة دائما لإثبات جدارتها للقيادة

- صعوبة ترتبط بدور المرأة بالبيت - وتصور المرأة على أنها أقل من الرجل	م 19 (س 62) (باك)
- نقل التصورات حول المرأة (المرأة ضعيفة وعقوبة ...) - من الصعب الموازنة بين المسؤولية الجموعية ومسؤولية الأسرة	م 21 (س 43) (باك+2)
- صعوبة المحددات الاجتماعية التي تفرض المرأة في مناصب المسؤولية - المرأة تجد مقاومة دائمة من قبل الأنداد والزملاء	م 23 (س 47) (باك+5)
- صعوبة ازدواجية المسؤولية الأسرية والعمل القيادي - صعوبة الثقة في النفس	م 25 (س 42) (الاجازة)
- لدي شعور دائما بأنني في موقع مقامة - صعوبة التسيير وفرض الذات (هناك دائما من هم أعداء النجاح)	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 76

رأي النساء القياديات ما فوق 40 سنة في الصعوبات التي تعترضهن

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
25.71	9	صعوبة التوفيق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي	9	صعوبة التوفيق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي
28.57	10	عائق الثقافة الذكورية	5	اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
			5	النظرة الدونية للمرأة
22.85	8	صعوبة الثقة بالنفس وفرض الذات	6	صعوبة فرض الذات وتسيير العمل
			2	غياب الثقة في النفس
22.85	8	صعوبة مقاومة المرأة واثبات كفاءتها	3	مقاومة الوسط لقيادة المرأة
			5	المرأة عليها دائما اثبات أهليتها
0	0	عدم وجود صعوبة	0	ليست هناك صعوبة
	35			المجموع

جدول 77

الصعوبات التي تعترض النساء في مسارهن المهني والقيادي (أقل من 40 سنة)

المشاركات	الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية
م 4 (س 31) (باك+4)	- ليست هناك صعوبة
م 5 (س 33) (باك+1)	- صعوبة اكتساب ثقة الآخرين
	- اعتبار القيادة مسألة ليست من شأن النساء
م 7 (س 35)	- أنا لم اجد أي صعوبة

	(باك+5)
- هناك رفض للقيادة المرأة	م 8(س39)
- عائق الثقة في النفس	(باك+2)
- صعوبة اكتساب ثقة الآخرين	م 10 (س38)
- نجاح المرأة كقيادية يتطلب منها التضحية بحياتها الخاصة	(باك+2)
- صعوبة فرض القرارات	م 11 (س 37)
- المرأة تجد مقاومة دائما	(مستوى باك)
- المرأة عليها دائما اثبات	م 16 (س 31)
- استحقاقها	(دون الباك)
- صعوبة التوفيق بين الدور الأسري والدور الجماعي	
- ليس هناك صعوبات	م 17 (س 36)
	(الاجازة)
- ليس هناك صعوبة	م 20 (س 39)
	(باك+4)
- لم أجد أي صعوبة	م 22 (س38)
	(الاجازة)
- ليست هناك صعوبة	م 24 (س 38)
	(باك)

جدول 78

رأي القياديات دون الأربعين سنة في صعوبات القيادة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
12.5	2	صعوبة التوفيق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي	2	صعوبة التوفيق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي
12.5	2	عائق الثقافة الذكورية	2	اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
			0	النظرة الدونية للمرأة
25	4	صعوبة الثقة بالنفس وفرض الذات	1	صعوبة فرض الذات وتسيير العمل
			3	غياب الثقة في النفس
12.5	2	صعوبة مقاومة المرأة واثبات كفاءتها	1	مقاومة الوسط لقيادة المرأة
			1	المرأة عليها دائما اثبات أهليتها
37.5	6	عدم وجود صعوبة	6	ليست هناك صعوبة
	16			المجموع

جدول 79

مقارنة الصعوبات التي تواجه القيادات حسب متغيرة السن

القيادات أقل من 40	القيادات فوق 40 سنة	التييمات
التركرار	التركرار	%
2	9	صعوبة التوفيق بين العمل الجمعي والعمل المنزلي
2	10	عائق الثقافة الذكورية
4	8	صعوبة الثقة بالنفس وفرض الذات
2	8	صعوبة مقاومة المرأة وإثبات كفاءتها
6	0	عدم وجود صعوبة
16	35	المجموع

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 80

الصعوبات التي تعترض النساء اللاتي مستواهن أقل من الإجازة

المشاركات	الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية
م 1 (س51) (باك+2)	- المرأة القيادية مطالبة بإثبات كفاءتها - ثقل تعدد المهام - ثقافتنا تعتبر بأن القيادة هي مهمة الرجال - أجد مقاومة كبيرة من قبل المجتمع
م 2 (س42) (باك)	- صعوبة التوفيق بين مسؤولية الجمعية والعمل المنزلي - صعوبة الثقة بالنفس
م 5 (س33) (باك+1)	- صعوبة اكتساب ثقة الآخرين - اعتبار القيادة مسألة ليست من شأن النساء
م 8 (س39) (باك+2)	- هناك رفض للقيادة المرأة - عائق الثقة في النفس
م 9 (س41) (باك)	- على المرأة إثبات الأهلية بصفة دائمة - صعوبة تعدد المسؤوليات المنزلية
م 10 (س38) (باك+2)	- صعوبة اكتساب ثقة الآخرين - نجاح المرأة كقيادية يتطلب منها التضحية بحياتها الخاصة
م 11 (س37) (مستوى باك)	- صعوبة فرض القرارات - المرأة تجد مقاومة دائما
م 16 (س31) (دون الباك)	- المرأة عليها دائما إثبات استحقاقها - صعوبة التوفيق بين الدور الأسري والدور الجمعي
م 18 (س47) باك+2	- صعوبة أن تسيير الرجال - المرأة مطالبة دائما لإثبات جدارتها للقيادة
م 19 (س62) (باك)	- صعوبة ترتبط بدور المرأة بالبيت - وتصور المرأة على أنها أقل من الرجل

- ثقل التصورات حول المرأة (المرأة ضعيفة وعفوية ...) - من الصعب الموازنة بين المسؤولية الجموعية ومسؤولية الأسرة	م 21 (س 43) (باك+2)
- ليست هناك صعوبة	م 24 (س 38) (باك)

جدول 81

لصعوبات التي تعترض القياديات اللاني مستواهن أقل من الإجازة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
28	7	صعوبة التوفيق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي	7	صعوبة التوفيق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي
20	5	عائق الثقافة الذكورية	3	اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
			2	النظرة الدونية للمرأة
24	6	صعوبة الثقة بالنفس وفرض الذات	2	صعوبة فرض الذات وتسيير العمل
			4	غياب الثقة في النفس
24	6	صعوبة مقاومة المرأة واثبات كفاءتها	2	مقاومة الوسط لقيادة المرأة
			4	المرأة عليها دائما اثبات أهليتها
4	1	عدم وجود صعوبة	1	ليست هناك صعوبة
	25	المجموع		

جدول 82

الصعوبات التي تعترض القياديات اللاني مستواهن الإجازة وما فوق

المشاركات	الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية
م 3 (س 45) (الإجازة)	- صعوبة النظرة الدونية للمرأة - صعوبة التوفيق بين القيادة والأمومة - صعوبة فرض الذات
م 4 (س 31) (باك+4)	- ليست هناك صعوبة
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- المرأة مطالبة بإثبات أهليتها - صعوبة التوفيق بين الأدوار الاجتماعية والدور في الجمعية - اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
م 7 (س 35) (باك+5)	- أنا لم اجد أي صعوبة
م 12 (س 53) (الإجازة)	- صعوبة فرض الذات - صعوبة النظرة الدونية للمرأة

- صعوبة الحفاظ على التوازن بين المسؤولية الجموعية والعمل الأسري	م 13 (س 40) (باك+4)
- صعوبة الثقافة التمييزية لصالح الرجل - دائما ما تعطى الأولوية والمصداقية للرجل - المرأة في وضعية مقاومة	م 14 (س 59) (الاجازة)
- المرأة مطالبة باثبات كفاءتها دائما - صعوبة العقلية الذكورية - المرأة تجد مقاومة	م 15 (س 48) (باك+5)
- ليس هناك صعوبات	م 17 (س 36) (الاجازة)
- ليس هناك صعوبة	م 20 (س 39) (باك+4)
- لم أجد أي صعوبة	م 22 (س 38) (الاجازة)
- صعوبة المحددات الاجتماعية التي ترفض المرأة في مناصب المسؤولية - المرأة تجد مقاومة دائمة من قبل الأنداد والزملاء	م 23 (س 47) (باك+5)
- صعوبة ازدواجية المسؤولية الأسرية والعمل القيادي - صعوبة الثقة في النفس	م 25 (س 42) (الاجازة)
- لدي شعور دائما بأنني في موقع مقامة - صعوبة التسيير وفرض الذات (هناك دائما من هم أعداء النجاح)	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 83

العوانق التي تواجه النساء اللاتي مستواها الإجازة وما فوق

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
15.38	4	صعوبة التوفيق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي	4	صعوبة التوفيق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي
26.92	7	عائق الثقافة الذكورية	4	اعتبار القيادة والسلطة مسألة ذكورية
			3	النظرة الدونية للمرأة
23.07	6	صعوبة الثقة بالنفس وفرض الذات	5	صعوبة فرض الذات وتسيير العمل
			1	غياب الثقة في النفس
15.38	4	صعوبة مقاومة المرأة وااثبات كفاءتها	2	مقاومة الوسط لقيادة المرأة
			2	المرأة عليها دائما اثبات أهليتها
19.23	5	عدم وجود صعوبة	5	ليست هناك صعوبة

	26	المجموع
--	----	---------

جدول 84

مقارنة الصعوبات التي تواجه القيادات حسب متغيرة المستوى الدراسي

القيادات دون الإجازة		القيادات الإجازة وما فوق		التييمات
التكرار	%	التكرار	%	
7		4		صعوبة التوفيق بين العمل الجمعي والعمل المنزلي
5		7		عائق الثقافة الذكورية
6		6		صعوبة الثقة بالنفس وفرض الذات
6		4		صعوبة مقاومة المرأة وإثبات كفاءتها
1		5		عدم وجود صعوبة
25		26		المجموع

ملحق 9

تحليل سؤال هل كونك امرأة يؤثر في الدور الذي تقومين به؟

جدول 85

هل كونك امرأة يؤثر في الدور الذي تقومين به؟ كيف ذلك؟

المشاركات	تأثير جنس المرأة في دورها بالجمعية
م 1 (س51) (باك+2)	نعم يؤثر الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد العمل المنزلي يقلص من الوقت عمل المرأة تحاصره مجموعة من الصور النمطية
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - دور المرأة في البيت يؤكل من جهدها - وطموح المرأة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم يؤثر - أدوار الأمومة تعيق المسار الجماعي
م 4 (س31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - يمكن للمرأة أن توفق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي إذا وجدت من يساعدها
م 5 (س33) (باك+1)	- لا، لا يؤثر - المرأة يمكن أن تقوم بدورها بشكل كامل في كل المجالات إذا وجدت من يساعدها ويدعمها
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر - للقيام بدورها كام - المرأة تعاني من ثقل الصور النمطية - الأشغال المنزلية تلص من جهد المرأة في العمل
م 7 (س35) (باك+5)	- لا، لا تؤثر - إذا وجدت من يساعدها على العمل المنزلي - ويشجعها
م 8 (س39) (باك+2)	- لا، لا يؤثر - وإذا كان من يساعدها في العمل المنزلي
م 9 (س41) (باك)	- نعم تؤثر - دور المرأة كزوجة وكأم يعيق عملها - وجهدها ونجاحها
م 10 (س38) (باك+2)	- نعم يؤثر - العمل المنزلي يتعب - وتربية الأطفال يقف عائقا أمام نجاح المرأة
م 11 (س37) (مستوى باك)	- نعم يؤثر - الأعمال المنزلية بتعبها - تربية الأطفال والأمومة تكون عائقا أمام نجاح المرأة
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا، لا يؤثر - إذا ساعدتها أسرتها - وتفهممت غيابها وشجعته

- نعم يؤثر - يؤثر على المرأة في حياتها الخاصة وعليها كامرأة أي أن هناك تأثير متبادل: المرأة لا تكون متفرغة دائما لعملها	م 13 (س 40) (باك+4)
- لا يؤثر - إذا كان الزوج متفهم ويشجعها - وأسرته تساعد -	م 14 (س 59) (الاجازة)
- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تآكل من حماس وطموح المرأة - العمل المنزلي يؤخذ من وقتها	م 15 (س 48) (باك+5)
- لا، لا يؤثر - إذا فوضت الأعمال المنزلية إلى مساعدة وتفرغت لعملها	م 16 (س 31) (دون الباك)
- لا بالنسبة لي لا يؤثر - لأن زوجي يساعدني ويتقاسم معي الأعمال المنزلية	م 17 (س 36) (الاجازة)
- نعم تؤثر - دور المرأة كأم يعيق مسيرتها الجموعية - تحاصر المرأة العديد من الصور النمطية التي تحبطها	م 18 (س 47) باك+2
- نعم - فالمرأة تقوم بمجهود مضاعف؛ - العمل المنزلي يقلص من طموح المرأة - بالإضافة إلى أن ثقل المهام الأسرية والجموعية يؤثر عليها وعلى اهتمامها بنفسها	م 19 (س 62) (باك)
- لا، لا يؤثر - بتشجيع زوجها وتفهمه	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم يؤثر - المرأة تظل محاصرة بالصور النمطية التي تعيق مسارها الجموعي	م 21 (س 43) (باك+2)
- نعم يؤثر - دور المرأة في المنزل يتعبها ويقلص من طموحها - ويؤخذ من وقتها	م 22 (س 38) (الاجازة)
- طبعاً يؤثر - العمل المنزلي ودورها في الأسرة يؤخذ من وقتها وحياتها المهنية	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - دورها كأو وربة بيت يأخذ من وقتها - كما ان الصور النمطية لا تشجع المرأة على النجاح	م 24 (س 38) (باك)
- نعم يؤثر - دوري كزوجة وكأم يرهقني - ويقلص من نشاط الجموعي وطموحي	م 25 (س 42) (الاجازة)

- طبعا يؤثر - لأن قيادة المرأة تحاصرها الصور النمطية التي تشكل عائقا أمام نجاحها - بالإضافة جهد تربية الأطفال	م 26 (س 56) (باك+5)
---	------------------------

جدول 86

آراء القياديات فيما إذا كن يعتقدن أن جنسهن يؤثر في عملهن

الأجوبة	(نعم) يؤثر	(لا) لا يؤثر
المجموع	17	9

متغيرة السن

جدول 87

رأي القياديات فوق 40 سنة

المشاركات	تأثير جنس المرأة في دورها بالجمعية
م 1 (س 51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد - العمل المنزلي يقلص من الوقت - عمل المرأة تحصره مجموعة من الصور النمطية
م 2 (س 42) (باك)	- نعم يؤثر - دور المرأة في البيت يؤكل من جهدها - وطموح المرأة
م 3 (س 45) (الاجازة)	- نعم يؤثر - أدوار الأمومة تعيق المسار الجماعي
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر - للقيام بدورها كام - المرأة تعاني من ثقل الصور النمطية - الأشغال المنزلية تلص من جهد المرأة في العمل
م 9 (س 41) (باك)	- نعم تؤثر - دور المرأة كزوجة وكأم يعيق عملها - وجهدها ونجاحها
م 12 (س 53) (الاجازة)	- لا، لا يؤثر - إذا ساعدتها أسرتها - وتفهمتم غيابها وشجعتم
م 13 (س 40) (باك+4)	- نعم يؤثر - يؤثر على المرأة في حياتها الخاصة وعليها كامرأة. أي أن هناك تأثير متبادل: المرأة لا تكون متفرغة دائما لعملها
م 14 (س 59) (الاجازة)	- لا يؤثر - إذا كان الزوج متفهم ويشجعها - وأسرتها تساعد
م 15 (س 48) (باك+5)	- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تآكل من حماس وطموح المرأة - العمل المنزلي يؤخذ من وقتها

- نعم تؤثر - دور المرأة كأم يعيق مسيرتها الجموعية - تحاصر المرأة العديد من الصور النمطية التي تحبطها	م 18 (س 47) باك+2
- نعم - فالمرأة تقوم بمجهود مضاعف؛ - العمل المنزلي يقلص من طموح المرأة - بالإضافة إلى أن ثقل المهام الأسرية والجموعية يؤثر عليها وعلى اهتمامها بنفسها	م 19 (س 62) (باك)
- نعم يؤثر - المرأة تظل محاصرة بالصور النمطية التي تعيق مسارها الجموعي	م 21 (س 43) (باك+2)
- طبعا يؤثر - العمل المنزلي ودورها في الأسرة يؤخذ من وقتها وحياتها المهنية	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - دوري كزوجة وكأم يرهقني - ويقلص من نشاط الجموعي وطموحي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- طبعا يؤثر - لأن قيادة المرأة تحاصرها الصور النمطية التي تشكل عائقا أمام نجاحها - بالإضافة جهد تربية الأطفال	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 88

أراء القياديات أقل من الأربعين سنة

المشاركات	تأثير جنس المرأة في دورها بالجموعية
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - يمكن للمرأة أن توفق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي إذا وجدت من يساعدها
م 5 (س 33) (باك+1)	- لا، لا يؤثر - المرأة يمكن أن تقوم بدورها بشكل كامل في كل المجالات إذا وجدت من يساعدها ويدعمها
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا، لا تؤثر - إذا وجدت من يساعدها على العمل المنزلي ويشجعها
م 8 (س 39) (باك+2)	- لا، لا يؤثر - وإذا كان من يساعدها في العمل المنزلي
م 10 (س 38) (باك+2)	- نعم يؤثر - العمل المنزلي يتعب - وتربية الأطفال يقف عائقا أمام نجاح المرأة
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- نعم يؤثر - الأعمال المنزلية يتعبها - تربية الأطفال والأمومة تكون عائقا أمام نجاح المرأة
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا، لا يؤثر - إذا فوضت الأعمال المنزلية إلى مساعدة وتفرغت لعملها

- لا بالنسبة لي لا يؤثر - لأن زوجي يساعدني ويتقاسم معي الأعمال المنزلية	م 17 (س 36) (الاجازة)
- لا، لا يؤثر - بتشجيع زوجها وتفهمه	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم يؤثر - دور المرأة في المنزل يتعبها ويقلص من طموحها - ويؤخذ من وقتها	م 22 (س 38) (الاجازة)
- نعم يؤثر - دورها كأم و ربة بيت يأخذ من وقتها - كما ان الصور النمطية لا تشجع المرأة على النجاح	م 24 (س 38) (باك)

جدول 89

مقارنة بين القياديات اللاتي قلن بوجود اختلاف بين الجنسين في القيادة حسب متغيرة السن

الأجوبة	القياديات فوق 40 سنة	الأقل من 40 سنة	المجموع
نعم	13	4	17
لا	2	7	9

O

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 90 آراء القياديات أقل من مستوى الإجازة

المشاركات	رأي حول تأثير جنس المرأة على دورها في الجمعية
م 1 (س 51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد - العمل المنزلي يقلص من الوقت - عمل المرأة تحاصره مجموعة من الصور النمطية
م 2 (س 42) (باك)	- نعم يؤثر - دور المرأة في البيت يؤكل من جهدها - وطموح المرأة
م 5 (س 33) (باك+1)	- لا، لا يؤثر - المرأة يمكن أن تقوم بدورها بشكل كامل في كل المجالات إذا وجدت من يساعدها ويدعمها
م 8 (س 39) (باك+2)	- لا، لا يؤثر - وإذا كان من يساعدها في العمل المنزلي
م 9 (س 41) (باك)	- نعم تؤثر - دور المرأة كزوجة وكأم يعيق عملها - وجهدها ونجاحها
م 10 (س 38) (باك+2)	- نعم يؤثر - العمل المنزلي يتعب - وتربية الأطفال يقف عائقا أمام نجاح المرأة
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- نعم يؤثر - الأعمال المنزلية يتعبها - تربية الأطفال والأمومة تكون عائقا أمام نجاح المرأة

- لا، لا يؤثر - إذا فوضت الأعمال المنزلية إلى مساعدة وتفرغت لعملها	م 16 (س 31) (دون الباك)
- نعم تؤثر - دور المرأة كأم يعيق مسيرتها الجموعية - تحاصر المرأة العديد من الصور النمطية التي تحبطها	م 18 (س 47) باك+2
- نعم - فالمرأة تقوم بمجهود مضاعف؛ - العمل المنزلي يقلص من طموح المرأة - بالإضافة إلى أن ثقل المهام الأسرية والجموعية يؤثر عليها وعلى اهتمامها بنفسها	م 19 (س 62) (باك)
- نعم يؤثر - المرأة تظل محاصرة بالصور النمطية التي تعيق مسارها الجموعي	م 21 (س 43) (باك+2)
- نعم يؤثر - دورها كأو وربة بيت يأخذ من وقتها - كما ان الصور النمطية لا تشجع المرأة على النجاح	م 24 (س 38) (باك)

جدول 91

آراء القياديات اللاني لهن مستوى الإجازة وأكثر

المشاركات	رأي في تأثير جنس المرأة في دورها بالجمعية
م 3 (س 45) (الاجازة)	- نعم يؤثر - أدوار الأمومة تعيق المسار الجموعي
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - يمكن للمرأة أن توفق بين العمل الجموعي والعمل المنزلي إذا وجدت من يساعدها
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر - للقيام بدورها كأم - المرأة تعاني من ثقل الصور النمطية - الأشغال المنزلية تلص من جهد المرأة في العمل
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا، لا تؤثر - إذا وجدت من يساعدها على العمل المنزلي - ويشجعها
م 12 (س 53) (الاجازة)	- لا، لا يؤثر - إذا ساعدتها أسرتها - وتفهم غيابها وشجعته
م 13 (س 40) (باك+4)	- نعم يؤثر - يؤثر على المرأة في حياتها الخاصة وعليها كأمراة. أي أن هناك تأثير متبادل: المرأة لا تكون متفرغة دائما لعملها
م 14 (س 59) (الاجازة)	- لا يؤثر - إذا كان الزوج متفهم ويشجعها - وأسرتها تساعدها -

- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تاكل من حماس وطموح المرأة - العمل المنزلي يؤخذ من وقتها	م 15 (س 48) (باك+5)
- لا بالنسبة لي لا يؤثر - لأن زوجي يساعدني ويتقاسم معي الأعمال المنزلية	م 17 (س 36) (الاجازة)
- لا، لا يؤثر - بتشجيع زوجها وتفهمه	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم يؤثر - دور المرأة في المنزل يتعبها ويقلص من طموحها - ويؤخذ من وقتها	م 22 (س 38) (الاجازة)
- طبعا يؤثر - العمل المنزلي ودورها في الأسرة يؤخذ من وقتها وحياتها المهنية	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - دوري كزوجة وكأم يرهقني - ويقلص من نشاط الجمعوي وطموحي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- طبعا يؤثر - لأن قيادة المرأة تحاصرهم الصور النمطية التي تشكل عائقا أمام نجاحها - بالإضافة جهد تربية الأطفال	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 92

مقارنة بين القياديات اللاني قلن بوجود اختلاف بين الجنسين في القيادة حسب متغيرة المستوى الدراسي

الأجوبة	أقل من مستوى الإجازة	الإجازة وما فوق	المجموع
نعم	9	8	17
لا	3	6	9

جدول 93

هل كونك امرأة يؤثر في الدور الذي تقومين به؟ كيف ذلك؟

المشاركات	رأي حول تأثير جنس المرأة على دورها في الجمعية
م 1 (س 51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد - العمل المنزلي يقلص من الوقت - عمل المرأة تحاصره مجموعة من الصور النمطية
م 2 (س 42) (باك)	- نعم يؤثر - دور المرأة في البيت يؤكل من جهدها - وطموح المرأة
م 3 (س 45) (الاجازة)	- نعم يؤثر - أدوار الأمومة تعيق المسار الجمعوي
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - يمكن للمرأة أن توفق بين العمل الجمعوي والعمل المنزلي إذا وجدت من يساعدها

- لا، لا يؤثر - المرأة يمكن أن تقوم بدورها بشكل كامل في كل المجالات إذا وجدت من يساعدنها ويدعمها	م 5 (س33) (باك+1)
- نعم يؤثر - للقيام بدورها كأم - المرأة تعاني من ثقل الصور النمطية - الأشغال المنزلية تلص من جهد المرأة في العمل	م 6 (س52) (الدكتوراه)
- لا، لا تؤثر - إذا وجدت من يساعدنها على العمل المنزلي - ويشجعها	م 7 (س35) (باك+5)
- لا، لا يؤثر - وإذا كان من يساعدنها في العمل المنزلي	م 8 (س39) (باك+2)
- نعم تؤثر - دور المرأة كزوجة وكأم يعيق عملها - وجهدها ونجاحها	م 9 (س41) (باك)
- نعم يؤثر - العمل المنزلي يتعب - وتربية الأطفال يقف عائقا أمام نجاح المرأة	م 10 (س38) (باك+2)
- نعم يؤثر - الأعمال المنزلية بتعبها - تربية الأطفال والأمومة تكون عائقا أمام نجاح المرأة	م 11 (س37) (مستوى باك)
- لا، لا يؤثر - إذا ساعدتها أسرتها - وتفهمت غيابها وشجعته	م 12 (س53) (الاجازة)
- نعم يؤثر - يؤثر على المرأة في حياتها الخاصة وعليها كامرأة. أي أن هناك تأثير متبادل: المرأة لا تكون متفرغة دائما لعملها	م 13 (س40) (باك+4)
- لا يؤثر - إذا كان الزوج متفهم ويشجعها - وأسرتها تساعدنها	م 14 (س59) (الاجازة)
- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تآكل من حماس وطموح المرأة - العمل المنزلي يؤخذ من وقتها	م 15 (س48) (باك+5)
- لا، لا يؤثر - إذا فوضت الأعمال المنزلية إلى مساعدة وتفرغت لعملها	م 16 (س31) (دون الباك)
- لا بالنسبة لي لا يؤثر - لأن زوجي يساعدني ويتقاسم معي الأعمال المنزلية	م 17 (س36) (الاجازة)
- نعم تؤثر - دور المرأة كأم يعيق مسيرتها الجموعية - تحاصر المرأة العديد من الصور النمطية التي تحبطها	م 18 (س47) باك+2
- نعم - فالمرأة تقوم بمجهود مضاعف؛	م 19 (س62) (باك)

- العمل المنزلي يقلص من طموح المرأة	-	
- بالإضافة إلى أن ثقل المهام الأسرية والجموعية يؤثر عليها وعلى اهتمامها بنفسها	-	
- لا، لا يؤثر	-	م 20 (س 39) (باك+4)
- بتشجيع زوجها وتفهمه	-	
- نعم يؤثر	-	م 21 (س 43) (باك+2)
- المرأة تظل محاصرة بالصور النمطية التي تعيق مسارها الجموعي	-	
- نعم يؤثر	-	م 22 (س 38) (الاجازة)
- دور المرأة في المنزل يتعبها ويقلص من طموحها	-	
- ويؤخذ من وقتها	-	
- طبعا يؤثر	-	م 23 (س 47) (باك+5)
- العمل المنزلي ودورها في الأسرة يؤخذ من وقتها وحياتها المهنية	-	
- نعم يؤثر	-	م 24 (س 38) (باك)
- دورها كأو وربة بيت يأخذ من وقتها	-	
- كما ان الصور النمطية لا تشجع المرأة على النجاح	-	
- نعم يؤثر	-	م 25 (س 42) (الاجازة)
- دوري كزوجة وكأم يرهقني	-	
- ويقلص من نشاط الجموعي وطموحي	-	
- طبعا يؤثر	-	م 26 (س 56) (باك+5)
- لأن قيادة المرأة تحاصر الصور النمطية التي تشكل عائقا أمام نجاحها	-	
- بالإضافة جهد تربية الأطفال	-	

جدول 94

آراء القيادات فيما إذا كن يعتقدن أن جنسهن يؤثر في عملهن

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	الالتزامات الأسرية	5	نعم تؤثر لأن الالتزامات الأسرية تتعب وتأخذ الوقت	11	24.44
	العمل المنزلي يؤخذ الوقت	4			
	العمل المنزلي يتعب	2			
	الالتزامات الأسرية	5	تؤثر لأن الأسرة ودور الأمومة يقلص من وقتها ويؤثر على طموحها	14	31.11
	تؤثر على طموح المرأة	9			
	دور الأمومة يأخذ من وقتها	6	تأثير الصور النمطية	6	13.33
	تأثير الصور النمطية	6	ازدواجية العمل المنزلي والعمل الجموعي	2	4.44
	تشنت المرأة بين العمل المنزلي والعمل الجموعي ينسيها نفسها	2			

26.66	12	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها ويشجعها	8	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها في البيت	لا
			4	لا يؤثر إذا كانت أسرتها متفهمة وتشجعها	
100	45	المجموع			

متغيرة السن

جدول 95

رأي النساء 40 سنة وما فوق

المشاركات	تأثير جنس المرأة في دورها بالجمعية
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد - العمل المنزلي يقلص من الوقت - عمل المرأة تحاصره مجموعة من الصور النمطية
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - دور المرأة في البيت يؤكل من جهدها - وطموح المرأة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم يؤثر - أدوار الأمومة تعيق المسار الجماعي
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر - للقيام بدورها كأم - المرأة تعاني من ثقل الصور النمطية - الأشغال المنزلية تلص من جهد المرأة في العمل
م 9 (س41) (باك)	- نعم تؤثر - دور المرأة كزوجة وكأم يعيق عملها - وجهدها ونجاحها
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا، لا يؤثر - إذا ساعدتها أسرتها - وتفهم غيابه وشجعته
م 13 (س40) (باك+4)	- نعم يؤثر - يؤثر على المرأة في حياتها الخاصة وعليها كأمراة. أي أن هناك تأثير متبادل: المرأة لا تكون متفرغة دائما لعملها
م 14 (س59) (الاجازة)	- لا يؤثر - إذا كان الزوج متفهم ويشجعها - وأسرتها تساعدها
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تاكل من حماس وطموح المرأة - العمل المنزلي يؤخذ من وقتها

- نعم تؤثر - دور المرأة كأم يعيق مسيرتها الجموعية - تحاصر المرأة العديد من الصور النمطية التي تحبطها	م 18 (س 47) باك+2
- نعم - فالمرأة تقوم بمجهود مضاعف؛ - العمل المنزلي يقلص من طموح المرأة - بالإضافة إلى أن ثقل المهام الأسرية والجموعية يؤثر عليها وعلى اهتمامها بنفسها	م 19 (س 62) (باك)
- نعم يؤثر - المرأة تظل محاصرة بالصور النمطية التي تعيق مسارها الجموعي	م 21 (س 43) (باك+2)
- طبعا يؤثر - العمل المنزلي ودورها في الأسرة يؤخذ من وقتها وحياتها المهنية	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - دوري كزوجة وكأم يرهقني - ويقلص من نشاط الجموعي وطموحي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- طبعا يؤثر - لأن قيادة المرأة تحاصر بالصور النمطية التي تشكل عائقا أمام نجاحها - بالإضافة جهد تربية الأطفال	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 96
رأي القياديات 40 سنة وأكثر

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	الالتزامات الأسرية	5	نعم تؤثر لأن الالتزامات الأسرية تتعب وتأخذ الوقت	8	
	العمل المنزلي يؤخذ الوقت	3			
	العمل المنزلي يتعب	0			
	الالتزامات الأسرية تؤثر على طموح المرأة	4	تؤثر لأن الأسرة ودور الأمومة يقلص من وقتها ويؤثر على طموحها	10	
	دور الأمومة يأخذ من وقتها	6			
	تأثير الصور النمطية	5	تأثير الصور النمطية	5	
لا	تشنت المرأة بين العمل المنزلي والعمل الجموعي ينسبها نفسها	2	ازدواجية العمل المنزلي والعمل الجموعي	2	
	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها في البيت	2	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها ويشجعها	4	
	لا يؤثر إذا كانت أسرتها متفهمة وتشجعها	2			

المجموع	29	1
---------	----	---

جدول 97

رأي القياديات الأقل من 40 سنة

المشاركات	رأي في تأثير جنس المرأة في دورها بالجمعية
م 4 (س31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - يمكن للمرأة أن توفق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي إذا وجدت من يساعدها
م 5 (س33) (باك+1)	- لا، لا يؤثر - المرأة يمكن أن تقوم بدورها بشكل كامل في كل المجالات إذا وجدت من يساعدها ويدعمها
م 7 (س35) (باك+5)	- لا، لا تؤثر - إذا وجدت من يساعدها على العمل المنزلي ويشجعها
م 8 (س39) (باك+2)	- لا، لا يؤثر - وإذا كان من يساعدها في العمل المنزلي
م 10 (س38) (باك+2)	- نعم يؤثر - العمل المنزلي يتعب - وتربية الأطفال يقف عائقا أمام نجاح المرأة
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- نعم يؤثر - الأعمال المنزلية يتعبها - تربية الأطفال والأمومة تكون عائقا أمام نجاح المرأة
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا، لا يؤثر - إذا فوضت الأعمال المنزلية إلى مساعدة وتفرغت لعملها
م 17 (س 36) (الاجازة)	- لا بالنسبة لي لا يؤثر - لأن زوجي يساعطني ويتقاسم معي الأعمال المنزلية
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - بتشجيع زوجها وتفهمه
م 22 (س38) (الاجازة)	- نعم يؤثر - دور المرأة في المنزل يتعبها ويقلص من طموحها - ويؤخذ من وقتها
م 24 (س 38) (باك)	- نعم يؤثر - دورها كأو وربة بيت يأخذ من وقتها - كما ان الصور النمطية لا تشجع المرأة على النجاح

جدول 98

رأي القياديات الأقل من 40 سنة

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد	0	نعم تؤثر لأن الالتزامات الأسرية تتعب وتأخذ الوقت	3	
	العمل المنزلي يؤخذ الوقت	1			

			2	العمل المنزلي يتعب	
	4	تؤثر لأن الأسرة ودور الأمومة يقلص من وقتها ويؤثر على طموحها	1	الالتزامات الأسرية تؤثر على طموح المرأة	
			3	دور الأمومة يأخذ من وقتها	
	1	تأثير الصور النمطية	1	تأثير الصور النمطية	
	0	ازدواجية العمل المنزلي والعمل الجماعي	0	تشتت المرأة بين العمل المنزلي والعمل الجماعي ينسيها نفسها	
	8	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها ويشجعها	6	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها في البيت	لا
			2	لا يؤثر إذا كانت أسرتها متفهمة وتشجعها	
	16			المجموع	

جدول 99

مقارنة رأي في تأثير النوع في دورهن حسب متغيرة السن

القيادات أقل من 40	القيادات فوق 40 سنة	القيادات	القيادات
التركرار	التركرار	التركرار	التركرار
%	%	%	%
3	8	نعم تؤثر لأن الالتزامات الأسرية تتعب وتأخذ الوقت	
4	10	تؤثر لأن الأسرة ودور الأمومة يقلص من وقتها ويؤثر على طموحها	
1	5	تأثير الصور النمطية	
0	2	ازدواجية العمل المنزلي والعمل الجماعي	
8	4	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها ويشجعها	
16	29	المجموع	

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 100

رأي القيادات مستوى أقل من الإجازة

المشاركات	رأي في تأثير جنس المرأة في دورها في الجمعية
م 1 (س51)	- نعم يؤثر
(باك+2)	- الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد
	- العمل المنزلي يقلص من الوقت

- عمل المرأة تحاصره مجموعة من الصور النمطية	
- نعم يؤثر - دور المرأة في البيت يؤكل من جهدها - وطموح المرأة	م 2 (س42) (باك)
- لا، لا يؤثر - المرأة يمكن أن تقوم بدورها بشكل كامل في كل المجالات إذا وجدت من يساعدها ويدعمها	م 5 (س33) (باك+1)
- لا، لا يؤثر - وإذا كان من يساعدها في العمل المنزلي	م 8 (س39) (باك+2)
- نعم تؤثر - دور المرأة كزوجة وكأم يعيق عملها - وجهدها ونجاحها	م 9 (س41) (باك)
- نعم يؤثر - العمل المنزلي يتعب - وتربية الأطفال يقف عائقا أمام نجاح المرأة	م 10 (س38) (باك+2)
- نعم يؤثر - الأعمال المنزلية يتعبها - تربية الأطفال والأمومة تكون عائقا أمام نجاح المرأة	م 11 (س37) (مستوى باك)
- لا، لا يؤثر - إذا فوضت الأعمال المنزلية إلى مساعدة وتفرغت لعملها	م 16 (س31) (دون الباك)
- نعم تؤثر - دور المرأة كأم يعيق مسيرتها الجموعية - تحاصر المرأة العديد من الصور النمطية التي تحبطها	م 18 (س47) باك+2
- نعم - فالمرأة تقوم بمجهود مضاعف؛ - العمل المنزلي يقلص من طموح المرأة - بالإضافة إلى أن ثقل المهام الأسرية والجموعية يؤثر عليها وعلى اهتمامها بنفسها	م 19 (س62) (باك)
- نعم يؤثر - المرأة تظل محاصرة بالصور النمطية التي تعيق مسارها الجموعي	م 21 (س43) (باك+2)
- نعم يؤثر - دورها كأو وربة بيت يأخذ من وقتها - كما ان الصور النمطية لا تشجع المرأة على النجاح	م 24 (س38) (باك)

جدول 101

رأي النساء مستوى أقل من الإجازة

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	الالتزامات الأسرية	4	نعم تؤثر لأن الالتزامات الأسرية تتعب وتأخذ الوقت	7	31.81
	العمل المنزلي يؤخذ الوقت	1			

			2	العمل المنزلي يتعب	
31.81	7	تؤثر لأن الأسرة ودور الأمومة يقلص من وقتها ويؤثر على طموحها	2	الالتزامات الأسرية تؤثر على طموح المرأة	
			5	دور الأمومة يأخذ من وقتها	
18.18	4	تأثير الصور النمطية	4	تأثير الصور النمطية	
4.54	1	ازدواجية العمل المنزلي والعمل الجماعي	1	تشتت المرأة بين العمل المنزلي والعمل الجماعي ينسيها نفسها	
13.6	3	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها ويشجعها	3	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها في البيت	لا
			0	لا يؤثر إذا كانت أسرتها متفهمة وتشجعها	
100	22			المجموع	

جدول 102
رأي النساء اللائي مستواهن الإجازة وما فوق

المشاركات	رأي في تأثير جنس المرأة في دورها في الجمعية
م 3 (س 45) (الإجازة)	- نعم يؤثر - أدوار الأمومة تعيق المسار الجماعي
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - يمكن للمرأة أن توفق بين العمل الجماعي والعمل المنزلي إذا وجدت من يساعدها
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر - للقيام بدورها كام - المرأة تعاني من ثقل الصور النمطية - الأشغال المنزلية تلص من جهد المرأة في العمل
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا، لا تؤثر - إذا وجدت من يساعدها على العمل المنزلي - ويشجعها
م 12 (س 53) (الإجازة)	- لا، لا يؤثر - إذا ساعدتها أسرتها - وتفهمت غيابها وشجعته
م 13 (س 40) (باك+4)	- نعم يؤثر - يؤثر على المرأة في حياتها الخاصة وعليها كامرأة. أي أن هناك تأثير متبادل: المرأة لا تكون متفرغة دائما لعملها
م 14 (س 59) (الإجازة)	- لا يؤثر - إذا كان الزوج متفهم ويشجعها - وأسرتها تساعدها -

- نعم يؤثر - الالتزامات الأسرية تآكل من حماس وطموح المرأة - العمل المنزلي يؤخذ من وقتها	م 15 (س 48) (باك+5)
- لا بالنسبة لي لا يؤثر - لأن زوجي يساعدني ويتقاسم معي الأعمال المنزلية	م 17 (س 36) (الاجازة)
- لا، لا يؤثر - بتشجيع زوجها وتفهمه	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم يؤثر - دور المرأة في المنزل يتعبها ويقلص من طموحها - ويؤخذ من وقتها	م 22 (س 38) (الاجازة)
- طبعاً يؤثر - العمل المنزلي ودورها في الأسرة يؤخذ من وقتها وحياتها المهنية	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - دوري كزوجة وكأم يرهقني - ويقلص من نشاط الجمعوي وطموحي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- طبعاً يؤثر - لأن قيادة المرأة تحاصرهما الصور النمطية التي تشكل عائقاً أمام نجاحها - بالإضافة جهد تربية الأطفال	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 103 رأي النساء اللاتي مستواهن الإجازة وما فوق

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	الالتزامات الأسرية تقلص من الجهد	1	نعم تؤثر لأن الالتزامات الأسرية تتعب وتأخذ الوقت	4	17.39
	العمل المنزلي يؤخذ الوقت	3			
	العمل المنزلي يتعب	0			
	الالتزامات الأسرية تؤثر على طموح المرأة	3	تؤثر لأن الأسرة ودور الأمومة يقلص من وقتها ويؤثر على طموحها	7	30.43
	دور الأمومة يأخذ من وقتها	4			
	تأثير الصور النمطية	2	تأثير الصور النمطية	2	8.69
لا	تشتت المرأة بين العمل المنزلي والعمل الجمعوي ينسيها نفسها	1	ازدواجية العمل المنزلي والعمل الجمعوي	1	4.34
	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها في البيت	5	لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها ويشجعها	9	39.13
	لا يؤثر إذا كانت	4			

				أسرتها متفهمة وتشجعها	
المجموع	23	100			

جدول 104
مقارنة رأي في تأثير النوع في دورهن حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات	أقل من مستوي الإجازة	الإجازة وما فوق
التكرار	%	التكرار
%		
نعم تؤثر لأن الالتزامات الأسرية تتعب وتأخذ الوقت	7	4
تؤثر لأن الأسرة ودور الأمومة يقلص من وقتها ويؤثر على طموحها	7	7
تأثير الصور النمطية	4	2
ازدواجية العمل المنزلي العمل الجمعي	1	1
لا يؤثر إذا وجدت المرأة من يساعدها ويشجعها	3	9
المجموع	22	23

ملحق 10

تحليل سؤال تأثير أدوار الأمومة ورعاية الأسرة في مسار النساء المهني

جدول 105

في اعتقادك، هل أدوار الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في المسار الجماعي للنساء؟ كيف ذلك؟

المشاركات	رأي القياديات فيما إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في عملهن
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - الاعتناء بالأطفال يؤخذ وقت طويل على حساب عملي
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - أولوية أسرتي وأطفالي يجعلني أتخلى على العديد من العروض المهنية المهمة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم يؤثر بشكل معكوس - أمضي وقت طويل في العمل مما يعرضني للانتقاد واللوم
م 4 (س31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - المرأة لها القدرة على مجموعة من الأدوار في نفس الوقت
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر القيام - الأمومة لا تعيق نجاح المرأة لأن لها القدرة للقيام بالعديد من المهام في نفس الوقت
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم تؤثر - الأمومة تتطلب وقت وجهد على حساب العمل الجماعي
م 7 (س35) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن الأطفال لهم الأولوية مما يدفعني للتغيب وتوقيف نشاط الجمعية لمدة
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر - في وجود مساعدة
م 9 (س41) (باك)	- نعم يؤثر - لأن تربية الأطفال تأخذ وقت ومجهود كبير من المرأة
م 10 (س38) (باك+2)	- طبعاً تؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت طويل على حساب عملي - دائماً ما ينتقدني زوجي لتغيبتي عن أسرتي
م 11 (س37) (مستوى باك)	- طبعاً يؤثر - ففترة الولادة تأخذ وقت طويل يؤثر على نشاط الجمعية
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يؤثر - لأن المساعدة حلت المشكل
م 13 (س40) (باك+4)	- لا تؤثر - لأن المرأة يمكن أن تدير مجموعة من المهام في نفس الوقت
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم يؤثر - الأمومة دفعتني للتخلي عن العديد من المناصب لتربية أطفالي
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأسرة هي من دور المرأة وبالتالي تأخذ من وقتها وتؤثر على مردوديتها في العمل الجماعي

- لا يؤثر - زوجي متفهم ولدي مساعدة	م 16 (س 31) (دون الباك)
- نعم يؤثر - لا يمكن التوفيق بين العمل ورعاية الأسرة، أحس بأنني أقصر اتجاه أسرتي	م 17 (س 36) (الاجازة)
- نعم يؤثر - لأن رعاية الأطفال تؤخذ من وقت المرأة - أشعر بأنني أقصر تجاه عملي واتجاه نفسي	م 18 (س 47) باك+2
- لا تؤثر - وزوجي يساعدني	م 19 (س 62) (باك)
- لا يؤثر - لدي مساعدة وأسرتي متعاونة	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم - لأن الأطفال بحاجة إلى وجودي وغيابي عنهم يعرضني للانتقاد	م 21 (س 43) (باك+2)
- نعم - فترة الحمل والولادة تؤخذ وقت طويل مما يؤثر على مرد ودية المرأة في العمل	م 22 (س 38) (الاجازة)
- لا يؤثر - أنا أطفالي كبروا ولدي من يساعدني	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت وجهد يؤثر على المسار المهني	م 24 (س 38) (باك)
- نعم يؤثر - يؤثر علي وعلى أسرتي - أمضي وقت طويل في العمل مما يجعلني أتعرض للإنقاذ الدائم من أسرتي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم يؤثر - الوقت الذي أقضيه في العمل يؤثر يكون على حساب أسرتي	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 106

آراء القيادات حول إذا كانت الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر على مسارهن الجمعي

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) لا تؤثر
المجموع	17	9

متغيرة السن

جدول 107

رأي القيادات 40 سنة وما فوق في تأثير الأمومة ورعاية الأسرة

المشاركات	رأي القيادات حول إذا كانت الأمومة تؤثر على عملهن
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الاعتناء بالأطفال يؤخذ وقت طويل على حساب عملي
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - أولوية أسرتي وأطفالي يجعلني أتخلى - على العديد من العروض المهنية المهمة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم يؤثر بشكل معكوس - أمضي وقت طويل في العمل مما يعرضني للانتقاد واللوم
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر - الأمومة تتطلب وقت وجهد على حساب العمل الجماعي
م 9 (س41) (باك)	- نعم يؤثر - لأن تربية الأطفال تأخذ وقت ومجهود كبير من المرأة
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يؤثر - لأن المساعدة حلت المشكل
م 13 (س40) (باك+4)	- لا يؤثر - لأن المرأة يمكن أن تدير مجموعة من المهام في نفس الوقت
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم يؤثر - الأمومة دفعتني للتخلي عن العديد من المناصب لتربية أطفالي
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأسرة هي من دور المرأة وبالتالي تأخذ من وقتها وتاثر على مرد وديتها في العمل الجماعي
م 18 (س47) باك+2	- نعم يؤثر - لان رعاية الأطفال تؤخذ من وقت المرأة - أشعر بأنني أقصر تجاه عملي واتجاه نفسي
م 19 (س62) (باك)	- لا يؤثر - وزوجي يساعدني
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم - لأن الأطفال بحاجة إلى وجودي وغيابي عنهم يعرضني للانتقاد
م 23 (س47) (باك+5)	- لا يؤثر - أنا أطفالي كبروا ولدي من يساعدني
م 25 (س42) (الاجازة)	- نعم يؤثر - يؤثر علي وعلى أسرتي - أمضي وقت طويل في العمل مما يجعلني أتعرض للانتقاد الدائم من أسرتي
م 26 (س56) (باك+5)	- نعم يؤثر - الوقت الذي أقضيه في العمل يؤثر يكون على حساب أسرتي

جدول 108
رأي القياديات أقل من 40 سنة

المشاركات	رأي القياديات فيما إذا كانت الأمومة تؤثر في عملهن
م 4 (س31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - المرأة لها القدرة على مجموعة من الأدوار في نفس الوقت
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر القيام - الأمومة لا تعيق نجاح المرأة لأن لها القدرة للقيام بالعديد من المهام في نفس الوقت
م 7 (س35) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن الأطفال لهم الأولوية مما يدفعني للتغيب وتوقيف نشاط الجمعية لمدة
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر - في وجود مساعدة
م 10 (س38) (باك+2)	- طبعاً يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت طويل على حساب عملي - دائماً ما ينتقدني زوجي لتغيبتي عن أسرتي
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- طبعاً يؤثر - فترة الولادة تأخذ وقت طويل يؤثر على نشاط الجمعية
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا يؤثر - زوجي متفهم ولدي مساعدة
م 17 (س 36) (الاجازة)	- نعم يؤثر - لا يمكن التوفيق بين العمل ورعاية الأسرة، أحس بأنني أقصر اتجاه أسرتي
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يؤثر - لدي مساعدة وأسرتي متعاونة
م 22 (س38) (الاجازة)	- نعم - فترة الحمل والولادة تؤخذ وقت طويل مما يؤثر على مردودية المرأة في العمل
م 24 (س 38) (باك)	- نعم يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت وجهد يؤثر على المسار المهني

جدول 109

مقارنة بين القياديات في تأثير الأمومة ورعاية الأسرة في عملهن حسب متغيرة السن

الأجوبة	القياديات فوق 40 سنة	الأقل من 40 سنة	المجموع
نعم	11	6	17
لا	4	5	9

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 110

رأي القيادات اللاني مستواهن أقل من الإجازة

المشاركات	رأي القيادات حول إذا كانت الأمومة تؤثر على عملهن
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الاعتناء بالأطفال يؤخذ وقت طويل على حساب عملي
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - أولوية أسرتي وأطفالي يجعلني أتخلى على العديد من العروض المهنية المهمة
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر القيام - الأمومة لا تعيق نجاح المرأة لأن لها القدرة للقيام بالعديد من المهام في نفس الوقت
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر - في وجود مساعدة
م 9 (س41) (باك)	- نعم يؤثر - لأن تربية الأطفال تأخذ وقت ومجهود كبير من المرأة
م 10 (س38) (باك+2)	- طبعاً يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت طويل على حساب عملي - دائماً ما ينتقدني زوجي لتغيبتي عن أسرتي
م 11 (س37) (مستوى باك)	- طبعاً يؤثر - ففترة الولادة تأخذ وقت طويل يؤثر على نشاط الجمعية
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا يؤثر - زوجي متفهم ولدي مساعدة
م 18 (س47) باك+2	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأطفال تؤخذ من وقت المرأة - أشعر بأنني أقصر تجاه عملي واتجاه نفسي
م 19 (س62) (باك)	- لا يؤثر - وزوجي يساعدني
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم - لأن الأطفال بحاجة إلى وجودي وغيابي عنهم يعرضني للانتقاد
م 24 (س38) (باك)	- نعم يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت وجهد يؤثر على المسار المهني

جدول 111

رأي القيادات مستواهن الإجازة وأكثر

المشاركات	رأي القيادات حول إذا كانت الأمومة تؤثر على عملهن
م 3 (س45) (الإجازة)	- نعم يؤثر بشكل معكوس - أمضي وقت طويل في العمل مما يعرضني للانتقاد واللوم

- لا، لا يؤثر - المرأة لها القدرة على مجموعة من الأدوار في نفس الوقت	م 4 (س31) (باك+4)
- نعم يؤثر - الأمومة تتطلب وقت وجهد على حساب العمل الجماعي	م 6 (س52) (الدكتوراه)
- نعم يؤثر - لأن الأطفال لهم الأولوية مما يدفعني للتغيب وتوقيف نشاط الجمعية لمدة	م 7 (س35) (باك+5)
- لا يؤثر - لأن المساعدة حلت المشكل	م 12 (س53) (الاجازة)
- لا يؤثر - لأن المرأة يمكن أن تدير مجموعة من المهام في نفس الوقت	م 13 (س 40) (باك+4)
- نعم يؤثر - الأمومة دفعتني للتخلي عن العديد من المناصب لتربية أطفالتي	م 14 (س 59) (الاجازة)
- نعم يؤثر - لأن رعاية الأسرة هي من دور المرأة وبالتالي تأخذ من وقتها وتؤثر على مردوديتها في العمل الجماعي	م 15 (س 48) (باك+5)
- نعم يؤثر - لا يمكن التوفيق بين العمل ورعاية الأسرة، أحس بأنني أقصر اتجاه أسرتي	م 17 (س 36) (الاجازة)
- لا يؤثر - لدي مساعدة وأسرتي متعاونة	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم - فترة الحمل والولادة تؤخذ وقت طويل مما يؤثر على مردوديتها في العمل	م 22 (س38) (الاجازة)
- لا يؤثر - أنا أطفالتي كبروا ولدي من يساعدني	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - يؤثر علي وعلى أسرتي - أمضي وقت طويل في العمل مما يجعلني أتعرض للإفراط الدائم من أسرتي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم يؤثر - الوقت الذي أقضيه في العمل يؤثر يكون على حساب أسرتي	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 112

مقارنة بين القيادات اللاني قلن بوجود اختلاف بين الجنسين في القيادة حسب متغيرة المستوى الدراسي

الأجوبة	أقل من مستوى الإجازة	الإجازة وما فوق	المجموع
نعم	8	9	17
لا	4	5	9

جدول 113

في اعتقادك، هل أدوار الأمومة ورعاية الأسرة تؤثر في المسار الجمعي للنساء؟ كيف ذلك؟

المشاركات	رأي القياديات حول إذا كانت الأمومة تؤثر في عملهن
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - الاعتناء بالأطفال يؤخذ وقت طويل على حساب عملي
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - أولوية أسرتي وأطفالي يجعلني أتخلى على العديد من العروض المهنية المهمة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم يؤثر بشكل معكوس - أمضي وقت طويل في العمل مما يعرضني للانتقاد واللوم
م 4 (س31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - المرأة لها القدرة على مجموعة من الأدوار في نفس الوقت
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر القيام - الأمومة لا تعيق نجاح المرأة لأن لها القدرة للقيام بالعديد من المهام في نفس الوقت
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم تؤثر - الأمومة تتطلب وقت وجهد على حساب العمل الجمعي
م 7 (س35) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن الأطفال لهم الأولوية مما يدفعني للتغيب وتوقيف نشاط الجمعية لمدة
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر - في وجود مساعدة
م 9 (س41) (باك)	- نعم يؤثر - لأن تربية الأطفال تأخذ وقت ومجهود كبير من المرأة
م 10 (س38) (باك+2)	- طبعاً يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت طويل على حساب عملي - دائماً ما ينتقدني زوجي لتغيبتي عن أسرتي
م 11 (س37) (مستوى باك)	- طبعاً يؤثر - ففترة الولادة تأخذ وقت طويل يؤثر على نشاط الجمعية
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يؤثر - لأن المساعدة حلت المشكل
م 13 (س40) (باك+4)	- لا تؤثر - لأن المرأة يمكن أن تدير مجموعة من المهام في نفس الوقت
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم يؤثر - الأمومة دفعتني للتخلي عن العديد من المناصب لتربية أطفالي
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأسرة هي من دور المرأة وبالتالي تأخذ من وقتها وتؤثر على مردوديتها في العمل الجمعي

م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا يؤثر - زوجي متفهم ولدي مساعدة
م 17 (س 36) (الاجازة)	- نعم يؤثر - لا يمكن التوفيق بين العمل ورعاية الأسرة، أحس بأنني أقصر اتجاه أسرتي
م 18 (س 47) باك+2	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأطفال تؤخذ من وقت المرأة - أشعر بأنني أقصر تجاه عملي واتجاه نفسي
م 19 (س 62) (باك)	- لا تؤثر - وزوجي يساعدني
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يؤثر - لدي مساعدة وأسرتي متعاونة
م 21 (س 43) (باك+2)	- نعم - لأن الأطفال بحاجة إلى وجودي وغيابي عنهم يعرضني للانتقاد
م 22 (س 38) (الاجازة)	- نعم - فترة الحمل والولادة تؤخذ وقت طويل مما يؤثر على مرد ودية المرأة في العمل
م 23 (س 47) (باك+5)	- لا يؤثر - أنا أطفالي كبروا ولدي من يساعدني
م 24 (س 38) (باك)	- نعم يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت وجهد يؤثر على المسار المهني
م 25 (س 42) (الاجازة)	- نعم يؤثر - يؤثر علي وعلى أسرتي - أمضي وقت طويل في العمل مما يجعلني أتعرض للانتقاد الدائم من أسرتي
م 26 (س 56) (باك+5)	- نعم يؤثر - الوقت الذي أقضيه في العمل يؤثر يكون على حساب أسرتي

جدول 114

رأي القيادات في تأثير دور الأمومة ورعاية الأسرة في عملهن

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم يؤثر	الأمومة ورعاية الأسرة تتطلب جهد ووقت كبير	9	رعاية الأسرة تتطلب جهد ووقت كبير	12	41.37
	أولوية لأسرتي تجعلني أخلى على العديد من المناصب	3	يجعلني أضحي بالعديد من المناصب المهمة		
	قضاء وقت طويل في العمل يجعلني أتعرض للانتقاد واللوم	4	الوقت الطويل الذي أقضيه في العمل يجعلني أتعرض للانتقاد	4	13.79

13.79	4	أشعر أنني أقصر اتجاه أسرتي واتجاه نفسي	4	أشعر أنني أقصر اتجاه أسرتي واتجاه نفسي	
10.34	3	المرأة لها القدرة على القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت	3	المرأة لها القدرة على القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت	لا يؤثر
20.68	6	بفضل المساعدة وتفهم زوجي خفف عني العبء	6	وجدود مساعدة وتفهم أسرتي خفف عني العبء	
100	29	المجموع			

متغيرة السن

جدول 115

رأي القياديات أربعين سنة وما فوق

المشاركات	رأي القياديات فيما إذا كانت الأمومة تؤثر في عملهن
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الاعتناء بالأطفال يؤخذ وقت طويل على حساب عملي
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - أولوية أسرتي وأطفالي يجعلني أتخلى على العديد من العروض المهنية المهمة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم يؤثر بشكل معكوس - امضي وقت طويل في العمل مما يعرضني للانتقاد واللوم
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم يؤثر - الأمومة تتطلب وقت وجهد على حساب العمل الجماعي
م 9 (س41) (باك)	- نعم يؤثر - لأن تربية الأطفال تأخذ وقت ومجهود كبير من المرأة
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يؤثر - لأن المساعدة حلت المشكل
م 13 (س40) (باك+4)	- لا يؤثر - لأن المرأة يمكن أن تدير مجموعة من المهام في نفس الوقت
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم يؤثر - الأمومة دفعتني للتخلي عن العديد من المناصب لتربية أطفالي
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأسرة هي من دور المرأة وبالتالي تأخذ من وقتها وتاثر على مردوديتها في العمل الجماعي
م 18 (س47) باك+2	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأطفال تؤخذ من وقت المرأة - أشعر بأنني أقصر تجاه عملي وأتجاه نفسي

- لا يؤثر - زوجي يساعدني	م 19 (س 62) (باك)
- نعم - لأن الأطفال بحاجة إلى وجودي وغيابي عنهم يعرضني للانتقاد	م 21 (س 43) (باك+2)
- لا يؤثر - أنا أطفالي كبروا ولدي من يساعدني	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - يؤثر علي وعلى أسرتي - أمضي وقت طويل في العمل مما يجعلني أتعرض للإفراط الدائم من - أسرتي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم يؤثر - الوقت الذي أقضيه في العمل يؤثر يكون على حساب أسرتي	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 116 رأي القيادات الأقل من 40 سنة

المشاركات	رأي القيادات فيما إذا كانت الأمومة تؤثر في عملهن
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - المرأة لها القدرة على مجموعة من الأدوار في نفس الوقت
م 5 (س 33) (باك+1)	- لا يؤثر القيام - الأمومة لا تعيق نجاح المرأة لأن لها القدرة للقيام بالعديد من المهام في نفس الوقت
م 7 (س 35) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن الأطفال لهم الأولوية مما يدفعني للتغيب وتوقيف نشاط الجمعية لمدة
م 8 (س 39) (باك+2)	- لا يؤثر - في وجود مساعدة
م 10 (س 38) (باك+2)	- طبعاً يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت طويل على حساب عملي - دائماً ما ينتقدني زوجي لتغيبتي عن أسرتي
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- طبعاً يؤثر - فترة الولادة تأخذ وقت طويل يؤثر على نشاط الجمعية
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا يؤثر - زوجي متفهم ولدي مساعدة
م 17 (س 36) (الاجازة)	- نعم يؤثر - لا يمكن التوفيق بين العمل ورعاية الأسرة، أحس بأنني أقصر اتجاه - أسرتي
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يؤثر - لدي مساعدة وأسرتي متعاونة
م 22 (س 38) (الاجازة)	- نعم - فترة الحمل والولادة تؤخذ وقت طويل مما يؤثر على مرد ودية المرأة في العمل

م 24 (س 38) (باك)	- نعم يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت وجهد يؤثر على المسار المهني
----------------------	---

جدول 117

مقارنة رأي حول تأثير دور الأمومة ورعاية الأسرة في دور القيادة حسب متغيرة السن

القيمات	أربعين سنة وأكثر	أقل من 40 سنة
التكرار	%	التكرار
%		
رعاية الأسرة تتطلب جهد ووقت كبير يجعلني أضحى بالعديد من المناصب المهمة	7	5
الوقت الطويل الذي أقضيه في العمل يجعلني أتعرض للانتقاد	3	1
أشعر أنني أقصر اتجاه أسرتي واتجاه نفسي	3	1
المرأة لها القدرة على القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت	1	2
بفضل المساعدة وتفهم زوجي خفف عني العبء	3	3
المجموع	17	12

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 118

رأي القياديات أقل من مستوى الإجازة

المشاركات	رأي القياديات فيما إذا كانت الأمومة تؤثر في عملهن
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم يؤثر - الاعتناء بالأطفال يؤخذ وقت طويل على حساب عملي
م 2 (س42) (باك)	- نعم يؤثر - أولوية أسرتي وأطفالي يجعلني أتخلى على العديد من العروض المهنية المهمة
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يؤثر القيام - الأمومة لا تعيق نجاح المرأة لأن لها القدرة للقيام بالعديد من المهام في نفس الوقت
م 8 (س39) (باك+2)	- لا يؤثر - في وجود مساعدة
م 9 (س41) (باك)	- نعم يؤثر - لأن تربية الأطفال تأخذ وقت ومجهود كبير من المرأة
م 10 (س38) (باك+2)	- طبعاً يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت طويل على حساب عملي - دائماً ما ينتقدني زوجي لتغيبتي عن أسرتي
م 11 (س37) (مستوى باك)	- طبعاً يؤثر - فترة الولادة تأخذ وقت طويل يؤثر على نشاط الجمعية
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا يؤثر - زوجي متفهم ولدي مساعدة

- نعم يؤثر - لأن رعاية الأطفال تؤخذ من وقت المرأة - أشعر بأنني أقصر تجاه عملي واتجاه نفسي	م 18 (س 47) باك+2
- لا تؤثر - وزوجي يساعدني	م 19 (س 62) (باك)
- نعم - لأن الأطفال بحاجة إلى وجودي وغيابي عنهم يعرضني للانتقاد	م 21 (س 43) (باك+2)
- نعم يؤثر - العناية بالأسرة تتطلب وقت وجهد يؤثر على المسار المهني	م 24 (س 38) (باك)

جدول 119 رأي القياديات مستوى الإجازة وأكثر

المشاركات	رأي القياديات فيما إذا كانت الأمومة تؤثر في عملهن
م 3 (س 45) (الإجازة)	- نعم يؤثر بشكل معكوس - مضى وقت طويل في العمل مما يعرضني للانتقاد واللوم
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا، لا يؤثر - المرأة لها القدرة على مجموعة من الأدوار في نفس الوقت
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم تؤثر - الأمومة تتطلب وقت وجهد على حساب العمل الجماعي
م 7 (س 35) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن الأطفال لهم الأولوية مما يدفعني للتغيب وتوقيف نشاط الجمعية لمدة
م 12 (س 53) (الإجازة)	- لا يؤثر - لأن المساعدة حلت المشكل
م 13 (س 40) (باك+4)	- لا تؤثر - لأن المرأة يمكن أن تدير مجموعة من المهام في نفس الوقت
م 14 (س 59) (الإجازة)	- نعم يؤثر - الأمومة دفعتني للتخلي عن العديد من المناصب لتربية أطفال
م 15 (س 48) (باك+5)	- نعم يؤثر - لأن رعاية الأسرة هي من دور المرأة وبالتالي تأخذ من وقتها وتؤثر على مردوديتها في العمل الجماعي
م 17 (س 36) (الإجازة)	- نعم يؤثر - لا يمكن التوفيق بين العمل ورعاية الأسرة، أحس بأنني أقصر اتجاه أسرتي
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يؤثر - لدي مساعدة وأسرتي متعاونة
م 22 (س 38) (الإجازة)	- نعم - فترة الحمل والولادة تؤخذ وقت طويل مما يؤثر على مردوديتها في العمل

- لا يؤثر - أنا أطفالي كبروا ولدي من يساعدني	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم يؤثر - يؤثر علي وعلى أسرتي - أمضي وقت طويل في العمل مما يجعلني أتعرض للانتقاد الدائم من أسرتي	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم يؤثر - الوقت الذي أقضيه في العمل يؤثر يكون على حساب أسرتي	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 120

مقارنة رأي في تأثير دور الأمومة ورعاية الأسرة على دور القيادة حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات		أقل من مستوى الإجازة		مستوى الإجازة وأكثر	
		%		%	
		التكرار		التكرار	
رعاية الأسرة تتطلب جهد ووقت كبير يجعلني أضحى بالعديد من المناصب المهمة		7		5	
الوقت الطويل الذي أقضيه في العمل يجعلني أتعرض للانتقاد		2		2	
أشعر أنني أقصر اتجاه أسرتي واتجاه نفسي		1		3	
المرأة لها القدرة على القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت		1		2	
بفضل المساعدة وتفهم زوجي خفف عني العبء		3		3	
المجموع		14		15	

ملحق 11

تحليل سؤال تأثير التربية والتنشئة في مسار النساء المهني

جدول 121

هل للتربية والتنشئة تأثير في المسار المهني للنساء والرجال؟ كيف ذلك؟

المشاركات	هل تؤثر التنشئة على المسار المهني؟ كيف ذلك؟
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - التربية التي تعطي الأفضلية للرجل لا تشجع المرأة على النجاح في عملها المهني.
م 2 (س42) (باك)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من طموح المرأة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم - التربية على المساواة في الحظوظ والفرص والاحترام ضروري لنجاح الأفراد في حياتهم - الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة
م 4 (س31) (باك+4)	- لا - الانخراط في العمل الجماعي مسألة شخصية
م 5 (س33) (باك+1)	- لا - رغم أن أسرتي كانت ترفض عملي الجماعي إلا أنني انخرطت فيه لأن إرادتي قوية
م 6 (س52) (الدكتوره)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من حظوظ المرأة وفعاليتها المهنية
م 7 (س35) (باك+5)	- لا - تنشئتنا لا علاقة لها بنشاطي الجماعي، فالنضال بالنسبة لي قناعة شخصية
م 8 (س39) (باك+2)	- نعم - التنشئة تربي الجنسين على الاختلاف والأفضلية لصالح الذكر مما يقلص من فاعلية المرأة في المجتمع
م 9 (س41) (باك)	- نعم - تربية الأطفال على المساواة والاحترام ضرورية لنجاحهم المهني - والتنشئة التمييزية تقلص من طموح المرأة
م 10 (س38) (باك+2)	- لا يؤثر - مبادئ التنشئة تتكامل مع مبادئ العمل الجماعي
م 11 (س37) (مستوى باك)	- لا - التربية لا علاقة لها بالعمل الجماعي فأنا ولجت هذا المجال بفعل إرادتي الخاصة
م 12 (س53) (الاجازة)	- نعم - التنشئة تربي النساء على الخضوع والقبول بالدونية
م 13 (س40) (باك+4)	- نعم - للتنشئة تربي المرأة أن تكون هادئة ولطيفة
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم - أسرتي داما ما كانت تقول لي بأن العمل السياسي والجماعي صعب علي

- نعم - فكلما كان الوسط الأسري يشجع المساواة ويدعم الجنسين معا كلما كانت المرأة ناجحة - قمع المرأة وتربيتها على القبول بأي شيء والخضوع	م 15 (س 48) (باك+5)
- لا يؤثر - العمل الجماعي لا يتعارض مع تنشئتنا	م 16 (س 31) (دون الباك)
- لا يؤثر - النجاح في العمل الجماعي مسألة شخصية ترتبط بالقناعة الداخلية للفرد	م 17 (س 36) (الاجازة)
- نعم يؤثر - فالتربية المبنية على تفضيل الذكر يؤثر على المرأة - تعتبر بأن العمل الجماعي مسألة صعبة على المرأة	م 18 (س 47) باك+2
- لا يؤثر - الإرادة والشخصية هي التي تؤثر	م 19 (س 62) (باك)
- نعم - الأسرة تربي الفتاة على أن تكون خاضعة وغير فاعلة - إعطاء الأفضلية للرجل في التربية يؤثر على طموح المرأة	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم - تربيتنا تعلم المرأة أن تكون هادئة ولطيفة وغير منتقدة	م 21 (س 43) (باك+2)
- لا - لأن التربية لا تتعارض مع مبادئ وقيم العمل الجماعي	م 22 (س 38) (الاجازة)
- نعم - لأن التفريق بين البنات والولد يؤثر على طموح المرأة ونجاحها المهني	م 23 (س 47) (باك+5)
- لا - النجاح المهني يرتبط بالكفاءة والطموح الشخصي	م 24 (س 38) (باك)
- نعم - كلما كانت الأسرة تربي أطفالها على المساواة واحترام الآخر كلما كانت المرأة ناجحة في عملها ومتوازنة	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم - كلما كانت الأسرة متوازنة وتحترم الفرد وتشجعه كلما كان لهم مسارات مهنية مهمة وناجحة	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 122

آراء النساء في تأثير التنشئة على المسار الجماعي

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) لا تؤثر
المجموع	16	10

المشاركات	هل تؤثر التنشئة في المسار الجموعي؟ كيف ذلك؟
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - التربية التي تعطي الأفضلية للرجل لا تشجع المرأة على النجاح في عملها المهني.
م 2 (س42) (باك)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من طموح المرأة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم - التربية على المساواة في الحظوظ والفرص والاحترام ضروري لنجاح الأفراد في حياتهم - الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من حظوظ المرأة وفعاليتها المهنية
م 9 (س41) (باك)	- نعم - تربية الأطفال على المساواة والاحترام ضرورية لنجاحهم المهني - والتنشئة التمييزية تقلص من طموح المرأة
م 12 (س53) (الاجازة)	- نعم - التنشئة تربي النساء على الخضوع والقبول بالدونية
م 13 (س40) (باك+4)	- نعم - التنشئة تربي المرأة أن تكون هادئة ولطيفة
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم - أسرتي داما ما كانت تقول لي بأن العمل السياسي والجموعي صعب علي
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم - فكلما كان الوسط الأسري يشجع المساواة ويدعم الجنسين معا كلما كانت المرأة ناجحة - قمع المرأة وتربيتها على القبول بأي شيء والخضوع
م 18 (س47) باك+2	- نعم يؤثر - فالتربية المبنية على تفضيل الذكر يؤثر على المرأة - تعتبر بأن العمل الجموعي مسألة صعبة على المرأة
م 19 (س62) (باك)	- لا يؤثر - الإرادة والشخصية هي التي تؤثر
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم - تربيتنا تعلم المرأة أن تكون هادئة ولطيفة وغير منتقدة
م 23 (س47) (باك+5)	- نعم - لأن التفريق بين البنت والولد يؤثر على طموح المرأة ونجاحها المهني
م 25 (س42) (الاجازة)	- نعم - كلما كانت الأسرة تربي أطفالها على المساواة واحترام الآخر كلما كانت المرأة ناجحة في عملها ومتوازنة

م 26 (س 56) (باك+5)	- نعم كلما كانت الأسرة متوازنة وتحترم الفرد وتشجعه كلما كان لهم مسارات مهنية مهمة وناجحة
------------------------	---

جدول 124
رأي القياديات 40 سنة وما فوق

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) لا تؤثر
المجموع	14	1

جدول 125
رأي النساء أقل من 40 سنة

المشاركات	هل تؤثر التنشئة في المسار الجماعي؟ كيف ذلك؟
م 40 (س 31) (باك+4)	- لا الانخراط في العمل الجماعي مسألة شخصية
م 5 (س 33) (باك+1)	- لا رغم أن أسرتي كانت ترفض عملي الجماعي إلا أنني انخرطت فيه لأن إرادتي قوية
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا تنشئتنا لا علاقة لها بنشاطي الجماعي، فالنضال بالنسبة لي قناعة شخصية
م 8 (س 39) (باك+2)	- نعم التنشئة تربى الجنسين على الاختلاف والأفضلية لصالح الذكر مما يقلص من فاعلية المرأة في المجتمع
م 10 (س 38) (باك+2)	- لا يؤثر مبادئ التنشئة تتكامل مع مبادئ العمل الجماعي
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- لا التربية لا علاقة لها بالعمل الجماعي فأنا ولجت هذا المجال بفعل إرادتي الخاصة
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا يؤثر العمل الجماعي لا يتعارض مع تنشئتنا
م 17 (س 36) (الاجازة)	- لا يؤثر النجاح في العمل الجماعي مسألة شخصية ترتبط بالقناعة الداخلية للفرد
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم الأسرة تربى الفتاة على أن تكون خاضعة وغير فاعلة إعطاء الأفضلية للرجل في التربية يؤثر على طموح المرأة
م 22 (س 38) (الاجازة)	- لا لأن التربية لا تتعارض مع مبادئ وقيم العمل الجماعي
م 24 (س 38) (باك)	- لا النجاح المهني يرتبط بالكفاءة والطموح الشخصي

جدول 126

رأي القياديات أقل من 40 سنة

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) لا تؤثر
المجموع	2	9

جدول 127

مقارنة بين القياديات حسب متغيرة السن

الأجوبة	القياديات فوق 40 سنة	الأقل من 40 سنة	المجموع
نعم	14	2	16
لا	1	9	10

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 128

رأي القياديات اللاتي مستواهن أقل من الإجازة

المشاركات	هل تؤثر التنشئة في المسار الجمعي؟ كيف ذلك؟
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - التربية التي تعطي الأفضلية للرجل لا تشجع المرأة على النجاح في عملها المهني.
م 2 (س42) (باك)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من طموح المرأة
م 5 (س33) (باك+1)	- لا - رغم أن أسرتي كانت ترفض عملي الجمعي إلا أنني انخرطت فيه لأن إرادتي قوية
م 8 (س39) (باك+2)	- نعم - التنشئة تربي الجنسين على الاختلاف والأفضلية لصالح الذكر مما يقلص من فاعلية المرأة في المجتمع
م 9 (س41) (باك)	- نعم - تربية الأطفال على المساواة والاحترام ضرورية لنجاحهم المهني - والتنشئة التمييزية تقلص من طموح المرأة
م 10 (س38) (باك+2)	- لا يؤثر - مبادئ التنشئة تتكامل مع مبادئ العمل الجمعي
م 11 (س37) (مستوى باك)	- لا - التربية لا علاقة لها بالعمل الجمعي فأنا ولجت هذا المجال بفعل إرادتي الخاصة
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا يؤثر - العمل الجمعي لا يتعارض مع تنشئتنا
م 18 (س47) باك+2	- نعم يؤثر - فالتربية المبنية على تفضيل الذكر يؤثر على المرأة - تعتبر بأن العمل الجمعي مسألة صعبة على المرأة
م 19 (س62) (باك)	- لا يؤثر - الإرادة والشخصية هي التي تؤثر

- نعم - تربيتنا تعلم المرأة أن تكون هادئة ولطيفة وغير منتقدة	م 21 (س 43) (باك+2)
- لا - النجاح المهني يرتبط بالكفاءة والطموح الشخصي	م 24 (س 38) (باك)

جدول 129

جدول القياديات اللاني مستواهن أقل من الإجازة

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) لا تؤثر
المجموع	6	6

جدول 130

رأي القياديات اللاني مستواهن الإجازة وما فوق

المشاركات	هل تؤثر التنشئة على المسار الجموعي؟ كيف ذلك؟
م 3 (س 45) (الإجازة)	- نعم - التربية على المساواة في الحظوظ والفرص والاحترام ضروري لنجاح الأفراد في حياتهم - الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا - الانخراط في العمل الجموعي مسألة شخصية
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من حظوظ المرأة وفعاليتها المهنية
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا - تنشئتنا لا علاقة لها بنشاطي الجموعي، فالنضال بالنسبة لي قناعة شخصية
م 12 (س 53) (الإجازة)	- نعم - التنشئة تربي النساء على الخضوع والقبول بالدونية
م 13 (س 40) (باك+4)	- نعم - التنشئة تربي المرأة أن تكون هادئة ولطيفة
م 14 (س 59) (الإجازة)	- نعم - أسرتي داما ما كانت تقول لي بأن العمل السياسي والجموعي صعب على
م 15 (س 48) (باك+5)	- نعم - فكلما كان الوسط الأسري يشجع المساواة ويدعم الجنسين معا كلما كانت المرأة ناجحة - قمع المرأة وتربيتها على القبول بأي شيء والخضوع
م 17 (س 36) (الإجازة)	- لا يؤثر - النجاح في العمل الجموعي مسألة شخصية ترتبط بالقناعة الداخلية للفرد
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم - الأسرة تربي الفتاة على أن تكون خاضعة وغير فاعلة - إعطاء الأفضلية للرجل في التربية يؤثر على طموح المرأة

- لا - لأن التربية لا تتعارض مع مبادئ وقيم العمل الجماعي	م 22 (س38) (الاجازة)
- نعم - لأن التفريق بين البنات والولد يؤثر على طموح المرأة ونجاحها المهني	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم - كلما كانت الأسرة تربي أطفالها على المساواة واحترام الآخر كلما كانت المرأة ناجحة في عملها ومتوازنة	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم - كلما كانت الأسرة متوازنة وتحترم الفرد وتشجعه كلما كان لهم مسارات مهنية مهمة وناجحة	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 131

القياديات اللاتي مستواهن الإجازة وما فوق

الأجوبة	(نعم) تؤثر	(لا) لا تؤثر
المجموع	10	4

جدول 132

مقارنة بين القياديات حسب متغيرة المستوى الدراسي

الأجوبة	الأقل من الإجازة	الإجازة وما فوق	المجموع
نعم	6	10	16
لا	6	4	10

جدول 133

رأي القياديات فيما إذا كان للتربية والتنشئة تأثير في المسار الجماعي

المشاركات	هل تؤثر التنشئة في المسار الجماعي؟ كيف ذلك؟
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - التربية التي تعطي الأفضلية للرجل لا تشجع المرأة على النجاح في عملها المهني.
م 2 (س42) (باك)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من طموح المرأة
م 3 (س 45) (الاجازة)	- نعم - التربية على المساواة في الحظوظ والفرص والاحترام ضروري لنجاح الأفراد في حياتهم - الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة
م 4 (س31) (باك+4)	- لا - الانخراط في العمل الجماعي مسألة شخصية
م 5 (س33) (باك+1)	- لا - رغم أن أسرتي كانت ترفض عملي الجماعي إلا أنني انخرطت فيه لأن إرادتي قوية
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من حظوظ المرأة وفاعليتها المهنية

- لا - تنشئتنا لا علاقة لها بنشاطي الجمعي، فالنضال بالنسبة لي قناعة شخصية	م 7 (س35) (باك+5)
- نعم - التنشئة تربى الجنسين على الاختلاف والأفضلية لصالح الذكر مما يقلص من فاعلية المرأة في المجتمع	م 8 (س39) (باك+2)
- نعم - تربية الأطفال على المساواة والاحترام ضرورية لنجاحهم المهني - والتنشئة التمييزية تقلص من طموح المرأة	م 9 (س41) (باك)
- لا يؤثر - مبادئ التنشئة تتكامل مع مبادئ العمل الجمعي	م 10 (س38) (باك+2)
- لا - التربية لا علاقة لها بالعمل الجمعي فأنا ولجت هذا المجال بفعل إرادتي الخاصة	م 11 (س37) (مستوى باك)
- نعم - التنشئة تربى النساء على الخضوع والقبول بالدونية	م 12 (س53) (الاجازة)
- نعم - التنشئة تربى المرأة أن تكون هادئة ولطيفة	م 13 (س40) (باك+4)
- نعم - أسرتي داما ما كانت تقول لي بأن العمل السياسي والجمعي صعب علي	م 14 (س59) (الاجازة)
- نعم - فكلما كان الوسط الأسري يشجع المساواة ويدعم الجنسين معا كلما كانت المرأة ناجحة - قمع المرأة وتربيتها على القبول بأي شيء والخضوع	م 15 (س48) (باك+5)
- لا يؤثر - العمل الجمعي لا يتعارض مع تنشئتنا	م 16 (س31) (دون الباك)
- لا يؤثر - النجاح في العمل الجمعي مسألة شخصية ترتبط بالقناعة الداخلية للفرد	م 17 (س36) (الاجازة)
- نعم يؤثر - فالتربية المبنية على تفضيل الذكر يؤثر على المرأة - تعتبر بأن العمل الجمعي مسألة صعبة على المرأة	م 18 (س47) باك+2
- لا يؤثر - الإرادة والشخصية هي التي تؤثر	م 19 (س62) (باك)
- نعم - الأسرة تربى الفتاة على أن تكون خاضعة وغير فاعلة - إعطاء الأفضلية للرجل في التربية يؤثر على طموح المرأة	م 20 (س39) (باك+4)
- نعم - تربيتنا تعلم المرأة أن تكون هادئة ولطيفة وغير منتقدة	م 21 (س43) (باك+2)
- لا - لأن التربية لا تتعارض مع مبادئ وقيم العمل الجمعي	م 22 (س38) (الاجازة)

- نعم - لأن التفريق بين البنت والولد يؤثر على طموح المرأة ونجاحها المهني	م 23 (س 47) (باك+5)
- لا - النجاح المهني يرتبط بالكفاءة والطموح الشخصي	م 24 (س 38) (باك)
- نعم - كلما كانت الأسرة تربي أطفالها على المساواة واحترام الآخر كلما كانت المرأة ناجحة في عملها ومتوازنة	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم - كلما كانت الأسرة متوازنة وتحترم الفرد وتشجعه كلما كان لهم مسارات مهنية مهمة وناجحة	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 134

رأي القيادات فيما إذا كان للتربية والتنشئة تأثير في المسار الجماعي

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	التربية التي تعطي الأفضلية للرجل تعيق النجاح المهني للمرأة	5	التربية التمييزية تعيق وتقلص نجاح المرأة المهني.	8	25.80
	التربية التمييزية تقلص من حظوظ وفعالية المرأة	3			
	الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة	3	التنشئة تربي المرأة على الخضوع والسلمية والهدوء.	8	25.80
	التنشئة تربي المرأة على الخضوع والقبول بالدونية	3			
الأسرة تعتبر العمل الجماعي والسياسي صعب على المرأة	2				
	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة أساسية لنجاح الفرد	5	التربية على المساواة والتكافؤ كضرورة لنجاح الفرد	5	16.12
لا	الانخراط في العمل الجماعي والمهني مسألة شخصية ولا علاقة لها بالأسرة والتربية	7	العمل الجماعي والمهني مسألة شخصية ولا يتعارض مع التنشئة	10	32.25
	مبادئ التنشئة لا تتعارض مع العمل الجماعي	3			
المجموع					100
					31

متغيرة السن

جدول 135

رأي النساء 40 سنة وما فوق

المشاركات	هل تؤثر التنشئة على المسار الجموعي؟ كيف ذلك؟
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - التربية التي تعطي الأفضلية للرجل لا تشجع المرأة على النجاح في عملها المهني.
م 2 (س42) (باك)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من طموح المرأة
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم - التربية على المساواة في الحظوظ والفرص والاحترام ضروري لنجاح الأفراد في حياتهم - الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من حظوظ المرأة وفعاليتها المهنية
م 9 (س41) (باك)	- نعم - تربية الأطفال على المساواة والاحترام ضرورية لنجاحهم المهني - والتنشئة التمييزية تقلص من طموح المرأة
م 12 (س53) (الاجازة)	- نعم - التنشئة تربي النساء على الخضوع والقبول بالدونية
م 13 (س40) (باك+4)	- نعم - التنشئة تربي المرأة أن تكون هادئة ولطيفة
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم - أسرتي داما ما كانت تقول لي بأن العمل السياسي والجموعي صعب على
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم - فكلما كان الوسط الأسري يشجع المساواة ويدعم الجنسين معا كلما كانت المرأة ناجحة - قمع المرأة وتربيتها على القبول بأي شيء والخضوع
م 18 (س47) باك+2	- نعم يؤثر - فالتربية المبنية على تفضيل الذكر يؤثر على المرأة - تعتبر بأن العمل الجموعي مسألة صعبة على المرأة
م 19 (س62) (باك)	- لا يؤثر - الإرادة والشخصية هي التي تؤثر
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم - تربيتنا تعلم المرأة أن تكون هادئة ولطيفة وغير منتقدة
م 23 (س47) (باك+5)	- نعم - لأن التفريق بين البنات والولد يؤثر على طموح المرأة ونجاحها المهني
م 25 (س42) (الاجازة)	- نعم - كلما كانت الأسرة تربي أطفالها على المساواة واحترام الآخر كلما كانت المرأة ناجحة في عملها ومتوازنة

م 26 (س 56) (باك+5)	- نعم - كلما كانت الأسرة متوازنة وتحترم الفرد وتشجعه كلما كان لهم مسارات مهنية مهمة وناجحة
------------------------	---

جدول 136

القيادات 40 سنة وما فوق

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	التربية التي تعطي الأفضلية للرجل تعيق النجاح المهني للمرأة	4	التربية التمييزية تعيق وتقلص النجاح المهني للمرأة	6	31.57
	التربية التمييزية تقلص من حظوظ وفعالية المرأة	2			
	الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة	3	التنشئة تربي المرأة على الخضوع وعلى أن تكون مسالمة وهادئة.	7	36.84
	التنشئة تربي المرأة على الخضوع والقبول بالدونية	2			
	الأسرة تعتبر العمل الجماعي والسياسي صعب على المرأة	2			
لا	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة أساسية لنجاح الفرد	5	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة ضرورية لنجاح الفرد	5	26.31
	الانخراط في العمل الجماعي والمهني مسألة شخصية ولا علاقة لها بالأسرة والتربية	1	العمل الجماعي والمهني مسألة شخصية ولا يتعارض مع التنشئة	1	5.26
	مبادئ التنشئة لا تتعارض مع العمل الجماعي	0			
المجموع				19	100

جدول 137
رأي النساء أقل من 40 سنة

المشاركات	هل تؤثر التنشئة على المسار الجماعي؟ كيف ذلك؟
م 4 (س31) (باك+4)	- لا - الانخراط في العمل الجماعي مسألة شخصية
م 5 (س33) (باك+1)	- لا - رغم أن أسرتي كانت ترفض عملي الجماعي إلا أنني انخرطت فيه لأن إرادتي قوية
م 7 (س35) (باك+5)	- لا - تنشئتنا لا علاقة لها بنشاطي الجماعي، فالنضال بالنسبة لي قناعة شخصية
م 8 (س39) (باك+2)	- نعم - التنشئة تربي الجنسين على الاختلاف والأفضلية لصالح الذكر مما يقلص من فاعلية المرأة في المجتمع
م 10 (س38) (باك+2)	- لا يؤثر - مبادئ التنشئة تتكامل مع مبادئ العمل الجماعي
م 11 (س37) (مستوى باك)	- لا - التربية لا علاقة لها بالعمل الجماعي فأنا ولجت هذا المجال بفعل إرادتي الخاصة
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا يؤثر - العمل الجماعي لا يتعارض مع تنشئتنا
م 17 (س36) (الاجازة)	- لا يؤثر - النجاح في العمل الجماعي مسألة شخصية ترتبط بالقناعة الداخلية للفرد
م 20 (س39) (باك+4)	- نعم - الأسرة تربي الفتاة على أن تكون خاضعة وغير فاعلة - إعطاء الأفضلية للرجل في التربية يؤثر على طموح المرأة
م 22 (س38) (الاجازة)	- لا - لأن التربية لا تتعارض مع مبادئ وقيم العمل الجماعي
م 24 (س38) (باك)	- لا - النجاح المهني يرتبط بالكفاءة والطموح الشخصي

جدول 138
القيادات الأقل من 40 سنة

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	التربية التي تعطي الأفضلية للرجل تعيق النجاح المهني للمرأة	1	التربية التمييزية تعيق وتقلص نجاح المرأة المهني.	2	16.66
	التربية التمييزية تقلص من حظوظ وفعالية المرأة	1			
	الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة	0	التنشئة تربي المرأة على الخضوع وعلى أن تكون مسالمة وهادئة.	1	8.33
	التنشئة تربي المرأة على الخضوع والقبول	1			

				بالدونية	
			0	الأسرة تعتبر العمل الجماعي والسياسي صعب على المرأة	
0	0	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة ضرورية لنجاح الفرد	0	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة أساسية لنجاح الفرد	
75	9	العمل الجماعي والمهني مسألة شخصية ولا يتعارض مع التنشئة	6	الانخراط في العمل المعوي والمهني مسألة شخصية ولا علاقة لها بالأسرة والتربية	لا
			3	مبادئ التنشئة لا تتعارض مع العمل الجماعي	
	12			المجموع	

جدول 139

مقارنة رأي القيادات في تأثير التنشئة حسب متغيرة السن

القيادات فوق 40 سنة		القيادات أقل من 40		القيمات
الترار	%	الترار	%	
6		2		التربية التمييزية تعيق وتقلص نجاح المرأة المهني.
7		1		التنشئة تربي المرأة على الخضوع وعلى أن تكون مسالمة وهادئة.
5		0		التربية على المساواة والتكافؤ مسألة ضرورية لنجاح الفرد
1		9		العمل الجماعي والمهني مسألة شخصية ولا يتعارض مع التنشئة
19		12		المجموع

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 140

رأي القيادات مستوى أقل من الإجازة

المشاركات	هل تؤثر التنشئة على المسار الجماعي؟ كيف ذلك؟
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم تؤثر - التربية التي تعطي الأفضلية للرجل لا تشجع المرأة على النجاح في عملها المهني.
م 2 (س42) (باك)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من طموح المرأة
م 5 (س33) (باك+1)	- لا - رغم أن أسرتي كانت ترفض عملي الجماعي إلا أنني انخرطت فيه لأن إرادتي قوية
م 8 (س39) (باك+2)	- نعم - التنشئة تربي الجنسين على الاختلاف والأفضلية لصالح الذكر مما يقلص

من فاعلية المرأة في المجتمع	
- نعم - تربية الأطفال على المساواة والاحترام ضرورية لنجاحهم المهني - والتنشئة التمييزية تقلص من طموح المرأة	م 9 (س41) (باك)
- لا يؤثر - مبادئ التنشئة تتكامل مع مبادئ العمل الجماعي	م 10 (س38) (باك+2)
- لا - التربية لا علاقة لها بالعمل الجماعي فأنا ولجت هذا المجال بفعل إرادتي الخاصة	م 11 (س 37) (مستوى باك)
- لا يؤثر - العمل الجماعي لا يتعارض مع تنشئتنا	م 16 (س 31) (دون الباك)
- نعم يؤثر - فالتربية المبنية على تفضيل الذكر يؤثر على المرأة - تعتبر بأن العمل الجماعي مسألة صعبة على المرأة	م 18 (س47) باك+2
- لا يؤثر - الإرادة والشخصية هي التي تؤثر	م 19 (س 62) (باك)
- نعم - تربيتنا تعلم المرأة أن تكون هادئة ولطيفة وغير منتقدة	م 21 (س 43) (باك+2)
- لا - النجاح المهني يرتبط بالكفاءة والطموح الشخصي	م 24 (س 38) (باك)

جدول 141

رأي القياديات في تأثير التنشئة، مستوى أقل من الإجازة

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	التربية التي تعطي الأفضلية للرجل تعيق النجاح المهني للمرأة	3	التربية التمييزية تعيق وتقلص نجاح المرأة المهني.	5	35.71
	التربية التمييزية تقلص من حظوظ وفعالية المرأة	2			
	الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة	1	التنشئة تربي المرأة على الخضوع وعلى أن تكون مسالمة وهادئة.	2	14.28
	التنشئة تربي المرأة على الخضوع والقبول بالدونية	0			
	الأسرة تعتبر العمل الجماعي والسياسي صعب على المرأة	1			
	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة أساسية لنجاح الفرد	1	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة ضرورية لنجاح الفرد	1	7.14
لا	الانخراط في العمل المعوي والمهني مسألة	4	العمل الجماعي والمهني	6	42.85

		مسألة شخصية ولا يتعارض مع التنشئة		شخصية ولا علاقة لها بالأسرة والتربية	
			2	مبادئ التنشئة لا تتعارض مع العمل الجماعي	
100	14	المجموع			

جدول 142

رأي القيادات الإجازة وما فوق

المشاركات	هل تؤثر التنشئة على المسار الجماعي؟ كيف ذلك؟
م 3 (س 45) (الإجازة)	- نعم - التربية على المساواة في الحظوظ والفرص والاحترام ضروري لنجاح الأفراد في حياتهم - الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة
م 4 (س 31) (باك+4)	- لا - الانخراط في العمل الجماعي مسألة شخصية
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم - التمييز بين الجنسين في التربية يقلص من حظوظ المرأة وفعاليتها المهنية
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا - تنشئتنا لا علاقة لها بنشاطي الجماعي، فالنضال بالنسبة لي قناعة شخصية
م 12 (س 53) (الإجازة)	- نعم - التنشئة تربي النساء على الخضوع والقبول بالدونية
م 13 (س 40) (باك+4)	- نعم - التنشئة تربي المرأة أن تكون هادئة ولطيفة
م 14 (س 59) (الإجازة)	- نعم - أسرتي دأما ما كانت تقول لي بأن العمل السياسي والجماعي صعب على
م 15 (س 48) (باك+5)	- نعم - فكلما كان الوسط الأسري يشجع المساواة ويدعم الجنسين معا كلما كانت المرأة ناجحة - قمع المرأة وتربيتها على القبول بأي شيء والخضوع
م 17 (س 36) (الإجازة)	- لا يؤثر - النجاح في العمل الجماعي مسألة شخصية ترتبط بالقناعة الداخلية للفرد
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم - الأسرة تربي الفتاة على أن تكون خاضعة وغير فاعلة - إعطاء الأفضلية للرجل في التربية يؤثر على طموح المرأة
م 22 (س 38) (الإجازة)	- لا - لأن التربية لا تتعارض مع مبادئ وقيم العمل الجماعي
م 23 (س 47) (باك+5)	- نعم - لأن التفريق بين البنات والولد يؤثر على طموح المرأة ونجاحها المهني

م 25 (س 42) (الإجازة)	- نعم - كلما كانت الأسرة تربي أطفالها على المساواة واحترام الآخر كلما كانت المرأة ناجت في عملها ومتوازنة
م 26 (س 56) (باك+5)	- نعم - كلما كانت الأسرة متوازنة وتحترم الفرد وتشجعه كلما كان لهم مسارات مهنية مهمة وناجحة

جدول 143

رأي القيادات مستوى الإجازة وما فوق

الأجوبة	الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
	التربية التي تعطي الأفضلية للرجل تعيق النجاح المهني للمرأة	2	التربية التمييزية تعيق وتقلص نجاح المرأة المهني.	3	17.64
	التربية التمييزية تقلص من حظوظ وفعالية المرأة	1			
	الأسرة تربي المرأة على أن تكون هادئة ومسالمة	2	التنشئة تربي المرأة على الخضوع وعلى أن تكون مسالمة وهادئة.	6	35.29
	التنشئة تربي المرأة على الخضوع والقبول بالدونية	3			
	الأسرة تعتبر العمل الجماعي والسياسي صعب على المرأة	1			
	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة أساسية لنجاح الفرد	4	التربية على المساواة والتكافؤ مسألة ضرورية لنجاح الفرد	4	23.52
لا	الانخراط في العمل المعوي والمهني مسألة شخصية ولا علاقة لها بالأسرة والتربية	3	العمل الجماعي والمهني مسألة شخصية ولا يتعارض مع التنشئة	4	23.52
	مبادئ التنشئة لا تتعارض مع العمل الجماعي	1			
المجموع				17	100

جدول 144

مقارنة رأي القيادات في تأثير التنشئة حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات		أقل من الإجازة		الإجازة وما فوق	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
التربية التمييزية تعيق وتقلص نجاح المرأة المهني.	5			3	
التنشئة تربي المرأة على الخضوع وعلى أن تكون مسالمة وهادئة.	2			6	
التربية على المساواة والتكافؤ مسألة ضرورية لنجاح الفرد	1			4	

	4		6	العمل الجمعي والمهني مسألة شخصية ولا يتعارض مع التنشئة
	17		14	المجموع

ملحق 12

تحليل سؤال فيما إذا كن في وضع مقاومة للحفاظ على موقعهن داخل الجمعية

جدول 145

رأي القياديات فيما إذا كن في وضع مقاومة للحفاظ على موقعهن داخل الجمعية

المشاركات	هل لك إحساس أنك في موقع مقاومة
م 1 (س51) (باك+2)	- نعم
م 2 (س42) (باك)	- نعم
م 3 (س45) (الاجازة)	- نعم
م 4 (س31) (باك+4)	- لا
م 5 (س33) (باك+1)	- نعم
م 6 (س52) (الدكتوره)	- نعم
م 7 (س35) (باك+5)	- نعم
م 8 (س39) (باك+2)	- لا
م 9 (س41) (باك)	- نعم
م 10 (س38) (باك+2)	- نعم
م 11 (س37) (مستوى باك)	- لا
م 12 (س53) (الاجازة)	- نعم
م 13 (س40) (باك+4)	- نعم
م 14 (س59) (الاجازة)	- نعم
م 15 (س48) (باك+5)	- نعم
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا

م 17 (س 36) (الاجازة)	- لا
م 18 (س 47) باك+2	- نعم
م 19 (س 62) (باك)	- نعم
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم
م 21 (س 43) (باك+2)	- نعم
م 22 (س 38) (الاجازة)	- لا
م 23 (س 47) (باك+5)	- نعم
م 24 (س 38) (باك)	- نعم
م 25 (س 42) (الاجازة)	- نعم
م 26 (س 56) (باك+5)	- نعم

جدول 146

رأي القيادات فيما إذا كن في موقع مقاومة

الأجوبة	(نعم) هناك مقاومة	(لا) ليس هناك مقاومة
المجموع	20	6

ملحق 13

تحليل سؤال استراتيجيات القيادات في التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية

جدول 147

استراتيجيات القيادات في التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية

المشاركات	آليات التوفيق بين مسؤوليتي الأسرة والعمل الجماعي
م 1 (س51) (باك+2)	- لا يمكن التوفيق بينهما - أستعين بمساعدة في العمل المنزلي
م 2 (س42) (باك)	- لا يمكن التوفيق بينهما - دون مساعدة التوازن مستحيل
م 3 (س45) (الاجازة)	- ضروري من المساعدة - أترك أطفالي مع أمي
م 4 (س31) (باك+4)	- أحاول تخفيف نفسي - أضحي بفرص مهمة - أترك أطفالي مع أمي
م 5 (س33) (باك+1)	- لا يمكن التوفيق بين الأسرة والعمل دون أن تقصر - لدي مساعدة تتحمل جزء من مسؤولية البيت
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- يشكل العمل المنزلي عائق كبير أمام نجاح المرأة المهني
م 7 (س35) (باك+5)	- لا يمكن التوفيق بينهما - العمل المنزلي يجعلني أضحي بالعديد من الفرص في عملي
م 8 (س39) (باك+2)	- من الصعب التوفيق بينهما
م 9 (س41) (باك)	- أنا لذي مساعدة أفوض لها مسؤولية البيت - ويساعدني زوجي على الأطفال
م 10 (س38) (باك+2)	- أستعين بمساعدة في المنزل - وأضحي بنفسي حتى أحقق التوازن
م 11 (س37) (مستوى باك)	- زوجي يساعدني ويتقاسم معي العمل المنزلي
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بينهما - لدي مساعدة في البيت
م 13 (س40) (باك+4)	- زوجي يساعدني ويدعمني - أضحي بنفسي حتى أستطيع التوفيق بين عملي الجماعي والأمومة ورعاية الأسرة
م 14 (س59) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بين عملي وبين دوري كأم وزوجة - أستعين بامرأة تساعدني في البيت
م 15 (س48) (باك+5)	- العمل المنزلي يعيق نجاحي في العمل الجماعي - أستعين بمساعدة - وزوجي يساعدني

- من الصعب التوفيق بين العمل المنزلي وعلمي في الجمعية - لدي امرأة تساعدني	م 16 (س 31) (دون الباك)
- تساعدني أسرتي وزوجي - أضحي ببعض الفرص في عملي	م 17 (س 36) (الاجازة)
- أستعين بمساعدة - وأضحي براحتي ووقت فراغي	م 18 (س 47) باك+2
- زوجي يساعدني - أحيان أضحي بنفسي وأسرتي	م 19 (س 62) (باك)
- لا يمكن التوفيق بينهما - أترك أطفالي مع أمي	م 20 (س 39) (باك+4)
- من الصعب التوفيق بينهما - أتخلى على العديد من الفرص في عملي كجمعية، حتى أضل قريبة من أسرتي	م 21 (س 43) (باك+2)
- من الضروري أن تساعدني امرأة في العمل المنزلي - رعاية الأسرة تعيق نجاح المرأة - فهي تجعلنا نتخلى على مناصب كبيرة	م 22 (س 38) (الاجازة)
- العمل المنزلي عائق كبير أمام المرأة - حتى بمساعدة امرأة أخرى	م 23 (س 47) (باك+5)
- تساعدني أسرتي - أترك أطفالي مع أمي - وأضحي بنفسي	م 24 (س 38) (باك)
- لا يمكن التوفيق بينها - أضحي بوقتي وبحاجياتي الخاصة	م 25 (س 42) (الاجازة)
- العمل المنزلي يعيق نجاح المرأة في حياتها المهنية - أضحي بنفسي	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 148

حول استراتيجيات النساء للتوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
45.28	24	لدي مساعدة وتساعدني أسرتي	13	أستعين بمساعدة في العمل المنزلي
			7	تساعدني أسرتي وزوجي
			4	أترك أطفالي مع أمي
30.18	16	لا يمكن التوفيق بين مسؤولية البيت والجمعية، العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة	11	لا يمكن التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي
			5	العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة
24.52	13	أضحي بنفسي و ببعض	8	أضحي بوقت فراغي بنفسي

أضحى بمجموعة من المناصب والفرص في عملي	5	المناصب المهمة في عملي		
المجموع		53	100	

متغيرة السن

جدول 149

رأي القيادات 40 سنة وما فوق في التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي

المشاركات	آليات التوفيق بين مسؤوليتي الأسرة والعمل الجماعي
م 1 (س51) (باك+2)	- لا يمكن التوفيق بينهما - أستعين بمساعدة في العمل المنزلي
م 2 (س42) (باك)	- لا يمكن التوفيق بينهما - دون مساعدة التوازن مستحيل
م 3 (س45) (الاجازة)	- ضروري من المساعدة - أترك أطفالي مع أمي
م 6 (س52) (الدكتوره)	- يشكل العمل المنزلي عائق كبير أمام نجاح المرأة المهني
م 9 (س41) (باك)	- أنا لذي مساعدة أفوض لها مسؤولية البيت - ويساعدني زوجي على الأطفال
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بينهما - لدي مساعدة في البيت
م 13 (س40) (باك+4)	- زوجي يساعدني ويدعمني - أضحى بنفسه حتى أستطيع التوفيق بين عملي الجماعي والأمومة ورعاية الأسرة
م 14 (س59) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بين عملي وبين دوري كأم وزوجة - أستعين بامرأة تساعدني في البيت
م 15 (س48) (باك+5)	- العمل المنزلي يعيق نجاحي في العمل الجماعي - أستعين بمساعدة - وزوجي يساعدني
م 18 (س47) باك+2	- أستعين بمساعدة - وأضحى براحتي ووقت فراغي
م 19 (س62) (باك)	- زوجي يساعدني - أحيان أضحى بنفسه وأسرتي
م 21 (س43) (باك+2)	- من الصعب التوفيق بينهما - أتخلى على العديد من الفرص في عملي كجموعية، حتى أضل قريبة من أسرتي
م 23 (س47) (باك+5)	- العمل المنزلي عائق كبير أمام المرأة - حتى بمساعدة امرأة أخرى
م 25 (س42) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بينها - أضحى بوقتي وبأحاجياتي الخاصة

م 26 (س 56) (باك+5)	- العمل المنزلي يعيق نجاح المرأة في حياتها المهنية - أضحي بنفسي
------------------------	--

جدول 150

رأي القيادات 40 سنة وما فوق

الفئات الفرعية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	النسبة المئوية
أستعين بمساعدة في العمل المنزلي	9	لدي مساعدة وتساعدي أسرتي	14	46.66
تساعدني أسرتي وزوجي	4			
أترك أطفالتي مع أمي	1			
لا يمكن التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي	6	لا يمكن التوفيق بين مسؤولية البيت والجمعية، العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة	10	33.33
أضحي بوقت فراغي بنفسي	5	أضحي بنفسي و ببعض المناصب المهمة في عملي	6	20
أضحي بمجموعة من المناصب والفرص في عملي	1			
المجموع			30	100

جدول 151

رأي النساء دون الأربعين سنة

المشاركات	آليات التوفيق بين مسؤوليتي الأسرة والعمل الجماعي
م 4 (س 31) (باك+4)	- أحاول تغييب نفسي - أضحي بفرص مهمة - أترك أطفالتي مع أمي
م 5 (س 33) (باك+1)	- لا يمكن التوفيق بين الأسرة والعمل دون أن تقصر - لدي مساعدة تتحمل جزء من مسؤولية البيت
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا يمكن التوفيق بينهما - العمل المنزلي يجعلني أضحي بالعديد من الفرص في عملي
م 8 (س 39) (باك+2)	- من الصعب التوفيق بينهما
م 10 (س 38) » (باك+2)	- أستعين بمساعدة في المنزل - وأضحي بنفسي حتى أحقق التوازن
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- زوجي يساعدني ويتقاسم معي العمل المنزلي
م 16 (س 31) (دون الباك)	- من الصعب التوفيق بين العمل المنزلي و عملي في الجمعية - لدي امرأة تساعدني
م 17 (س 36) (الاجازة)	- تساعدني أسرتي وزوجي - أضحي ببعض الفرص في عملي
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يمكن التوفيق بينهما - أترك أطفالتي مع أمي

- من الضروري أن تساعدني امرأة في العمل المنزلي - رعاية الأسرة تعيق نجاح المرأة - فهي تجعلنا نتخلى على مناصب كبيرة	م 22 (س38) (الاجازة)
- تساعدني أسرتي - أترك أطفالي مع أمي - وأضحى بنفسي	م 24 (س 38) (باك)

جدول 152

رأي القياديات أقل من الأربعين سنة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
43.47	10	لدي مساعدة وتساعدني أسرتي	4	أستعين بمساعدة في العمل المنزلي
			3	تساعدني أسرتي وزوجي
			3	أترك أطفالي مع أمي
26.08	6	لا يمكن التوفيق بين مسؤولية البيت والجمعية، العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة	5	لا يمكن التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي
			1	العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة
30.43	7	أضحى بنفسي و ببعض المناصب المهمة في عملي	3	أضحى بوقت فراغي بنفسي
			4	أضحى بمجموعة من المناصب والفرص في عملي
	23			المجموع

جدول 153

مقارنة استراتيجيات القياديات في التوفيق بين العمل المنزلي والجماعي

القياديات فوق 40 سنة	القياديات أقل من 40	التييمات
التكرار	التكرار	%
14	10	لدي مساعدة وتساعدني أسرتي
10	6	لا يمكن التوفيق بين مسؤولية البيت والجمعية، العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة
6	7	أضحى بنفسي و ببعض المناصب المهمة في عملي
30	23	المجموع

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 154

القياديات الأقل من مستوى الإجازة

المشاركات	آليات التوفيق بين مسؤوليتي الأسرة والعمل الجماعي
م 1 (س51) (باك+2)	- لا يمكن التوفيق بينهما - أستعين بمساعدة في العمل المنزلي

- لا يمكن التوفيق بينهما	-	م 2 (س42) (باك)
- دون مساعدة التوازن مستحيل	-	م 5 (س33) (باك+1)
- لا يمكن التوفيق بين الأسرة والعمل دون أن تقصر	-	م 8 (س39) (باك+2)
- لدي مساعدة تتحمل جزء من مسؤولية البيت	-	م 9 (س41) (باك)
- أنا لدي مساعدة أفوض لها مسؤولية البيت	-	
- ويساعدني زوجي على الأطفال	-	
- أستعين بمساعدة في المنزل	-	م 10 (س38) (باك+2)
- وأضحى بنفسه حتى أحقق التوازن	-	
- زوجي يساعدني وينقسم معي العمل المنزلي	-	م 11 (س37) (مستوى باك)
- من الصعب التوفيق بين العمل المنزلي وعملتي في الجمعية	-	م 16 (س31) (دون الباك)
- لدي امرأة تساعدني	-	
- أستعين بمساعدة	-	م 18 (س47) باك+2
- وأضحى براحتي ووقت فراغي	-	
- زوجي يساعدني	-	م 19 (س62) (باك)
- أحيان أضحى بنفسه وأسرتي	-	
- من الصعب التوفيق بينهما	-	م 21 (س43) (باك+2)
- أتخلى على العديد من الفرص في عملي كجمعية، حتى أضل قريبة من أسرتي	-	
- تساعدني أسرتي	-	م 24 (س38) (باك)
- أترك أطفالي مع أمي	-	
- وأضحى بنفسه	-	

جدول 155

رأي القياديات دون مستوى الإجازة

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
52.17	12	لدي مساعدة وتساعدني أسرتي	7	أستعين بمساعدة في العمل المنزلي
			4	تساعدني أسرتي وزوجي
			1	أترك أطفالي مع أمي
26.08	6	لا يمكن التوفيق بين مسؤولية البيت والجمعية، العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة	6	لا يمكن التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي
			0	العمل المنزلي يشكل عائقا أمام نجاح المرأة
21.73	5	أضحى بنفسه و ببعض المناصب المهمة في عملي	4	أضحى بوقت فراغي بنفسه
			1	أضحى بمجموعة من المناصب والفرص في عملي
100	23			المجموع

جدول 156

القيادات اللاني مستواهن الإجازة وما فوق

المشاركات	آليات التوفيق بين مسؤوليتي الأسرة والعمل الجمعي
م 3 (س 45) (الاجازة)	- ضروري من المساعدة - أترك أطفالى مع أمى
م 4 (س 31) (باك+4)	- أحاول تغيب نفسي - أضحي بفرص مهمة - أترك أطفالى مع أمى
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- يشكل العمل المنزلى عائق كبير أمام نجاح المرأة المهني
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا يمكن التوفيق بينهما - العمل المنزلى يجعنى أضحي بالعديد من الفرص في عملي
م 12 (س 53) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بينهما - لدي مساعدة في البيت
م 13 (س 40) (باك+4)	- زوجى يساعدنى ويدعمنى - أضحي بنفسى حتى أستطيع التوفيق بين عملي الجمعي والأمومة ورعاية الأسرة
م 14 (س 59) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بين عملي وبين دوري كأم وزوجة - أستعن بامرأة تساعدنى في البيت
م 15 (س 48) (باك+5)	- العمل المنزلى يعيق نجاحى في العمل الجمعي - أستعين بمساعدة - وزوجى يساعدنى
م 17 (س 36) (الاجازة)	- تساعدنى أسرتى وزوجى - أضحي ببعض الفرص في عملي
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا يمكن التوفيق بينهما - أترك أطفالى مع أمى
م 22 (س 38) (الاجازة)	- من الضروري أن تساعدنى امرأة في العمل المنزلى - رعاية الأسرة تعيق نجاح المرأة - فهي نجعلنا نتخلى على مناصب كبيرة
م 23 (س 47) (باك+5)	- العمل المنزلى عائق كبير أمام المرأة - حتى بمساعدة امرأة أخرى
م 25 (س 42) (الاجازة)	- لا يمكن التوفيق بينها - أضحي بوقتي وبواجباتي الخاصة
م 26 (س 56) (باك+5)	- العمل المنزلى يعيق نجاح المرأة في حياتها المهنية - أضحي بنفسى

جدول 157

رأي القيادات مستوى الإجازة وما فوق

النسبة المئوية	التكرار	فئة التيمات	التكرار	الفئات الفرعية
40	12	لدي مساعدة وتساعدي أسرتي	6	أستعين بمساعدة في العمل المنزلي
			3	تساعدني أسرتي وزوجي
			3	أترك أطفالتي مع أمي
33.33	10	لا يمكن التوفيق بين مسؤولية البيت والجمعية، العمل المنزلي يشكل عائقاً أمام نجاح المرأة	5	لا يمكن التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الجماعي
			5	العمل المنزلي يشكل عائقاً أمام نجاح المرأة
26.66	8	أضحى بنفسه و ببعض المناصب المهمة في عملي	4	أضحى بوقت فراغي بنفسه
			4	أضحى بمجموعة من المناصب والفرص في عملي
100	30	المجموع		

جدول 158

مقارنة استراتيجيات القيادات في التوفيق بين العمل المنزلي والجماعي حسب متغيرة المستوى الدراسي

التييمات	أقل من الإجازة	الإجازة وما فوق
التكرار	%	التكرار
لدي مساعدة وتساعدي أسرتي	12	12
لا يمكن التوفيق بين مسؤولية البيت والجمعية، العمل المنزلي يشكل عائقاً أمام نجاح المرأة	6	10
أضحى بنفسه و ببعض المناصب المهمة في عملي	8	8
المجموع	23	30

ملحق 14

تحليل سؤال رأي القيادات في نظام الكوتا

جدول 159

رأي القيادات في نظام الكوتا من أجل دعم وصول النساء إلى مراكز المسؤولية

المشاركات	هل أنت مع الكوتا لدعم وصول المرأة للرئاسة الجمعية؟ ولماذا؟
م 1 (س51) (باك+2)	- لا - لأن القبول بالكوتا هو تأكيد على دونية المرأة
م 2 (س42) (باك)	- لا نحن لا نعتمد الكوتا في الجمعية - وأنا ضدها لأنها ليست عادلة
م 3 (س45) (الاجازة)	- لا لهذا النظام - لأنها لا تؤمن الكفاءة
م 4 (س31) (باك+4)	- نعم أنا مع الكوتا - تعطي المرأة الأولوية حتى تنافس الرجل - وحتى نغير العقلية
م 5 (س33) (باك+1)	- لا لنظام الكوتا - لأنه قد يدعم وصول المرأة التي لا تتمتع بالكفاءة
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم نحن نعتمد نظام الكوتا - لكي تصل المرأة إلى تسيير الجمعية
م 7 (س35) (باك+5)	- لا - لأن الكفاءة والتجربة فوق أي ميز جنسي
م 8 (س39) (باك+2)	- لا للكوتا - لأننا نؤمن بالكفاءة وليس بأسبقية النوع
م 9 (س41) (باك)	- لا كوتا - لأننا نؤمن بمبدأ الكفاءة هي مبدأ الاستحقاق
م 10 (س38) (باك+2)	- لا للكوتا - لأن القبول بهذا التمييز لصالحنا هو إقرار بدونيتنا -
م 11 (س37) (مستوى باك)	- نعتمد الكوتا - حتى تتمكن المرأة من الوصول إلى مركز القيادة
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا نعتمدها - لأن الكوتا تتعارض مع مبدأ المساواة
م 13 (س40) (باك+4)	- نعم نعتمد الكوتا - لأن النساء ليس لهن حظ الرجال في الانتخاب
م 14 (س59) (الاجازة)	- لا للكوتا - لأن المسؤولية تتطلب الكفاءة والخبرة التي لا تتوفر لكل النساء

- لا للكوطا - انا مع الكفاءة بغض النظر على الجنس	م 15 (س 48) (باك+5)
- لا - الكفاءة هي المحدد الأساسي للوصول إلى القيادة والمسؤولية	م 16 (س 31) (دون الباك)
- نعم أنا مع نظام الكوطا - لأنه يمنح الفرصة لإبداء كفاءتهن في تحمل المسؤولية	م 17 (س 36) (الاجازة)
- لا للكوطا - لأنها ليست في صالح الأهلية والكفاءة	م 18 (س 47) باك+2
- لا - الكوطا تسمح بمرور النساء حتى في غياب الكفاءة	م 19 (س 62) (باك)
- لا للكوطا - نحن نؤمن بأن المرأة قادرة على اثبات إمكاناتها وقدرتها على تسيير تنظيمات كبرى، والكوطا قد تلغي كرامتها	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم نعتد الكوطا - الكوطا تسمح من تشجيع النساء للمشاركة في المسؤولية والسلطة على قدم المساواة مع الرجل	م 21 (س 43) (باك+2)
- لا للكوطا - لأن الكفاءة والتجربة هي المحدد بالنسبة لنا	م 22 (س 38) (الاجازة)
- نعم للكوطا - حتى تتمكن النساء من الوصول لمناصب المسؤولية.	م 23 (س 47) (باك+5)
- لا لنظام الكوطا - لأنه يتعارض مع مبادئ الاستحقاق والكفاءة	م 24 (س 38) (باك)
- لا - لأن الكوطا تؤكد عدم أهلية المرأة	م 25 (س 42) (الاجازة)
- نعم - حتى تتمكن المرأة من القيادة وتطوير تجربتها	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 160

آراء القيادات فيما إذا كانت للكوطا دور في صعودهن إلى المركز القيادي؟

الأجوبة	(نعم)	(لا)
المجموع	8	18

متغيرة السن

جدول 161

رأي القياديات 40 سنة وما فوق حول الكوطا

المشاركات	هل أنت مع الكوطا لدعم وصول المرأة للرئاسة الجمعية؟ ولماذا؟
م 1 (س51) (باك+2)	- لا - لأن القبول بالكوطا هو تأكيد على دونية المرأة
م 2 (س42) (باك)	- لا نحن لا نعتمد الكوطا في الجمعية - وأنا ضدها لأنها ليست عادلة
م 3 (س45) (الاجازة)	- لا لهذا النظام - لأنها لا تؤمن الكفاءة
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم نحن نعتمد نظام الكوطا - لكي تصل المرأة إلى تسيير الجمعية
م 9 (س41) (باك)	- لا للكوطا - لأننا نؤمن بمبدأ الكفاءة هي مبدأ الاستحقاق
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا نعتمدها - لأن الكوطا تتعارض مع مبدأ المساواة
م 13 (س40) (باك+4)	- نعم نعتمد الكوطا - لأن النساء ليس لهن حظ الرجال في الانتخاب
م 14 (س59) (الاجازة)	- لا للكوطا - لأن المسؤولية تتطلب الكفاءة والخبرة التي لا تتوفر لكل النساء
م 15 (س48) (باك+5)	- لا للكوطا - انا مع الكفاءة بغض النظر على الجنس
م 18 (س47) باك+2	- لا للكوطا - لأنها ليست في صالح الأهلية والكفاءة
م 19 (س62) (باك)	- لا - الكوطا تسمح بمرور النساء حتى في غياب الكفاءة
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم نعتمد الكوطا - الكوطا تسمح من تشجيع النساء للمشاركة في المسؤولية والسلطة على قدم المساواة مع الرجل
م 23 (س47) (باك+5)	- نعم للكوطا - حتى تتمكن النساء من الوصول لمناصب المسؤولية.
م 25 (س42) (الاجازة)	- لا - لأن الكوطا تؤكد عدم أهلية المرأة
م 26 (س56) (باك+5)	- نعم - حتى تتمكن المرأة من القيادية وتطوير تجربتها

جدول 162

رأي القيادات أقل من 40 سنة في الكوطا

المشاركات	هل أنت مع الكوطا لدعم وصول المرأة للرئاسة الجمعية؟ ولماذا؟
م 4 (س31) (باك+4)	- نعم أنا مع الكوطا - تعطي المرأة الأولوية حتى تنافس الرجل - وحتى نغير العقلية
م 5 (س33) (باك+1)	- لا لنظام الكوطا - لأنه قد يدعم وصول المرأة التي لا تتمتع بالكفاءة
م 7 (س35) (باك+5)	- لا - لأن الكفاءة والتجربة فوق أي ميز جنسي
م 8 (س39) (باك+2)	- لا للكوطا - لأننا نؤمن بالكفاءة وليس بأسبقية النوع
م 10 (س38) (باك+2)	- لا للكوطا - لأن القبول بهذا التمييز لصالحنا هو إقرار بدونيتنا -
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- نعتد الكوطا - حتى تتمكن المرأة من الوصول إلى مركز القيادة
م 16 (س 31) (دون الباك)	- لا - الكفاءة هي المحدد الأساسي للوصول إلى القيادة والمسؤولية
م 17 (س 36) (الاجازة)	- نعم أنا مع نظام الكوطا - لأنه يمنح الفرصة لإبداء كفاءتهن في تحمل المسؤولية
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا للكوطا - نحن نؤمن بأن المرأة قادرة على إثبات إمكاناتها وقدرتها على تسيير تنظيمات كبرى، والكوطا قد تلغي كرامتها
م 22 (س38) (الاجازة)	- لا للكوطا - لأن الكفاءة والتجربة هي المحدد بالنسبة لنا
م 24 (س 38) (باك)	- لا لنظام الكوطا - لأنه يتعارض مع مبادئ الاستحقاق والكفاءة

جدول 163

مقارنة بين القيادات حول رأيهن لنظام الكوطا حسب متغيرة السن

الأجوبة	القيادات 40 سنة وما فوق	الأقل من 40 سنة	المجموع
نعم	5	3	8
لا	10	8	10

متغيرة المستوى الدراسي

جدول 164

رأي القيادات أقل من الإجازة في الكوطا

المشاركات	هل أنت مع الكوطا لدعم وصول المرأة للرئاسة الجمعية؟ ولماذا؟
م 1 (س51) (باك+2)	- لا لأن القبول بالكوطا هو تأكيد على دونية المرأة
م 2 (س42) (باك)	- لا نحن لا نعتمد الكوطا في الجمعية - وأنا ضدها لأنها ليست عادلة
م 5 (س33) (باك+1)	- لا لنظام الكوطا - لأنه قد يدعم وصول المرأة التي لا تتمتع بالكفاءة
م 8 (س39) (باك+2)	- لا للكوطا - لأننا نؤمن بالكفاءة وليس بأسبقية النوع
م 9 (س41) (باك)	- لا للكوطا - لأننا نؤمن بمبدأ الكفاءة هي مبدأ الاستحقاق
م 10 (س38) (باك+2)	- لا للكوطا - لأن القبول بهذا التمييز لصالحنا هو إقرار بدونيتنا -
م 11 (س37) (مستوى باك)	- نعمتد الكوطا - حتى تتمكن المرأة من الوصول إلى مركز القيادة
م 16 (س31) (دون الباك)	- لا - الكفاءة هي المحدد الأساسي للوصول إلى القيادة والمسؤولية
م 18 (س47) باك+2	- لا للكوطا - لأنها ليست في صالح الأهلية والكفاءة
م 19 (س62) (باك)	- لا - الكوطا تسمح بمرور النساء حتى في غياب الكفاءة
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم نعتمد الكوطا - الكوطا تسمح من تشجيع النساء للمشاركة في المسؤولية والسلطة على قدم المساواة مع الرجل
م 24 (س38) (باك)	- لا لنظام الكوطا - لأنه يتعارض مع مبادئ الاستحقاق والكفاءة

جدول 165

رأي القياديات الإجازة وما فوق في الكوطا

المشاركات	هل أنت مع الكوطا لدعم وصول المرأة لرئاسة الجمعية؟ ولماذا؟
م 3 (س 45) (الإجازة)	- لا لهذا النظام - لأنها لا تؤمن الكفاءة
م 4 (س 31) (باك+4)	- نعم أنا مع الكوطا - تعطي المرأة الأولوية حتى تنافس الرجل - وحتى نغير العقلية
م 6 (س 52) (الدكتوراه)	- نعم نحن نعتد نظام الكوطا - لكي تصل المرأة إلى تسيير الجمعية
م 7 (س 35) (باك+5)	- لا - لأن الكفاءة والتجربة فوق أي ميز جنسي
م 12 (س 53) (الإجازة)	- لا نعتمدها - لأن الكوطا تتعارض مع مبدأ المساواة
م 13 (س 40) (باك+4)	- نعم نعتد الكوطا - لأن النساء ليس لهن حظ الرجال في الانتخاب
م 14 (س 59) (الإجازة)	- لا للكوطا - لأن المسؤولية تتطلب الكفاءة والخبرة التي لا تتوفر لكل النساء
م 15 (س 48) (باك+5)	- لا للكوطا - أنا مع الكفاءة بغض النظر على الجنس
م 17 (س 36) (الإجازة)	- نعم أنا مع نظام الكوطا - لأنه يمنح الفرصة لإبداء كفاءتهن في تحمل المسؤولية
م 20 (س 39) (باك+4)	- لا للكوطا - نحن نؤمن بأن المرأة قادرة على إثبات إمكاناتها وقدرتها على تسيير تنظيمات كبرى، والكوطا قد تلغي كرامتها
م 22 (س 38) (الإجازة)	- لا للكوطا - لأن الكفاءة والتجربة هي المحدد بالنسبة لنا
م 23 (س 47) (باك+5)	- نعم للكوطا - حتى تتمكن النساء من الوصول لمناصب المسؤولية.
م 25 (س 42) (الإجازة)	- لا - لأن الكوطا تؤكد عدم أهلية المرأة
م 26 (س 56) (باك+5)	- نعم - حتى تتمكن المرأة من القيادية وتطوير تجربتها

جدول 166

مقارنة بين القياديات في رأيهن لنظام الكوفا حسب متغيرة المستوى الدراسي

الأجوبة	القياديات أقل من الإجازة	الإجازة وما فوق	المجموع
نعم	2	6	8
لا	10	8	18

ملحق 15

تحليل سؤال فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة

جدول 167

رأي النساء فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة

المشاركات	هل الواقع الحالي يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة؟
م 1 (س51) (باك+2)	- لا، لا يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ - نظرا لأن الثقافة الذكورية السائدة لا تركز للمساواة
م 2 (س42) (باك)	- لا، - الواقع الحالي لصالح الرجل
م 3 (س45) (الاجازة)	- لا - غياب المساواة
م 4 (س31) (باك+4)	- نعم - لكن يجب البذل المزيد من الجهد
م 5 (س33) (باك+1)	- نعم
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم - يمنح للنوعين نفس الحظوظ - المرأة التي تختار أن تهتم بأسرتها وبيتها
م 7 (س35) (باك+5)	- نعم
م 8 (س39) (باك+2)	- نعم - يمنحهما نفس الحظوظ
م 9 (س41) (باك)	- نعم
م 10 (س38) (باك+2)	- لا - مجتمعنا يمنح الأسبقية للرجل للرجل
م 11 (س37) (مستوى باك)	- نعم - المجتمع الحالي أكثر تقبل للمرأة الرئيسة والمسؤولة
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يمنحهما نفس الحظوظ - يدلل أن القمة الاقتصادية العالمية صنف المغرب ضمن العشر الدول الأواخر على مستوى المساواة بين الجنسين
م 13 (س40) (باك+4)	- لا - المجتمع يعطي الأسبقية للرجل
م 14 (س59) (الاجازة)	- لا، يمنحهما نفس الحظوظ - النساء لكي يصبحن قيادات يضحين بشكل مضاعف بالمقارن مع الرجل

- لا - هناك تراجع على مستوى الحقوق ومكانة المرأة، خاصة في المناصب العليا.	م 15 (س 48) (باك+5)
- نعم - المجتمع أصبح أكثر وعيا بتمكين وأهمية المرأة بدليل أنني رئيسة جمعية ولي وظيفة مهمة رغم صغر سني	م 16 (س 31) (دون الباك)
- لا - مازالت العقلية التي تعطي الأولوية للرجل	م 17 (س 36) (الاجازة)
- نعم	م 18 (س 47) باك+2
- لا، لا يمنحها نفس الحظوظ - رغم التحضر والتمدن والحدثة فمازالت الأسر تقصر من أهمية الفتاة	م 19 (س 62) (باك)
- نعم - المجتمع بدأ يتغير وأصبحت المساواة، مسألة تحفظها القوانين	م 20 (س 39) (باك+4)
- نعم - فالواقع الحالي أصبح يهتم بتمكين المرأة في جميع المجالات	م 21 (س 43) (باك+2)
- نعم - الواقع الحالي أصبح يقوم على المساواة بين الجنسين، اليوم أصبحنا نجد نساء طبيبات، أستاذات وشرطيات في السابق لم يكن هذا ممكن	م 22 (س 38) (الاجازة)
- لا - مازال هيمنة الرجل على كل المجالات الحيوية والتي فيها امتيازات وسلطة أكثر	م 23 (س 47) (باك+5)
- نعم - مجتمعنا تغير كثيرا وأصبحت المرأة مشاركة في كل المجالات	م 24 (س 38) (باك)
- نعم - هناك امتياز خاص للنساء	م 25 (س 42) (الاجازة)
- لا - مجتمعنا لا يقوم على المساواة بين الجنسين. بل وعرف تراجعا على هذا المستوى	م 26 (س 56) (باك+5)

جدول 168

آراء القيادات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للجنسين.

الأجوبة	(نعم) الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للجنسين	(لا) لا يمنح نفس الحظوظ للجنسين
المجموع	14	12

رأي النساء 40 سنة وما فوق فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ

المشاركات	هل الواقع الحالي يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة؟
م 1 (س51) (باك+2)	- لا، لا يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ - نظرا لأن الثقافة الذكورية السائدة لا تركز للمساواة
م 2 (س42) (باك)	- لا، - الواقع الحالي لصالح الرجل
م 3 (س45) (الاجازة)	- لا - غياب اللامساواة
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم - يمنح للنوعين نفس الحظوظ - المرأة التي تختار أن تهتم بأسرتها وبيتها
م 9 (س41) (باك)	- نعم
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يمنحهما نفس الحظوظ - بدليل أن القمة الاقتصادية العالمية صنف المغرب ضمن العشر الدول الأواخر على مستوى المساواة بين الجنسين
م 13 (س40) (باك+4)	- لا - المجتمع يعطي الأسبقية للرجل
م 14 (س59) (الاجازة)	- لا، يمنحهما نفس الحظوظ - النساء لكي يصبحن قيادات يضحين بشكل مضاعف بالمقارن مع الرجل
م 15 (س48) (باك+5)	- لا - هناك تراجع على مستوى الحقوق ومكانة المرأة، خاصة في المناصب العليا.
م 18 (س47) باك+2	- نعم
م 19 (س62) (باك)	- لا، لا يمنحهما نفس الحظوظ - رغم التحضر والتمدد والحداثة فمازالت الأسر تقصر من أهمية الفتاة
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم - فالواقع الحالي أصبح يهتم بتمكين المرأة في جميع المجالات
م 23 (س47) (باك+5)	- لا - مازال هيمنة الرجل على كل المجالات الحيوية والتي فيها امتيازات وسلطة أكثر
م 25 (س42) (الاجازة)	- نعم - هناك امتياز خاص للنساء

م 26 (س 56) (باك+5)	- لا - مجتمعنا لا يقوم على المساواة بين الجنسين. بل وعرف تراجعاً على هذا المستوى
--------------------------------	---

جدول 170

رأي النساء أقل من 40 سنة فيما كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ

المشاركات	هل الواقع الحالي يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة؟
م 4 (س 31) (باك+4)	- نعم - لكن يجب البذل المزيد من الجهد
م 5 (س 33) (باك+1)	- نعم
م 7 (س 35) (باك+5)	- نعم
م 8 (س 39) (باك+2)	- نعم - يمنحهما نفس الحظوظ
م 10 (س 38) (باك+2)	- لا - مجتمعنا يمنح الأسبقية للرجل الرجل
م 11 (س 37) (مستوى باك)	- نعم - المجتمع الحالي أكثر تقبل للمرأة الرئيسة والمسؤولة
م 16 (س 31) (دون الباك)	- نعم - المجتمع أصبح أكثر وعياً بمكتنات وأهمية المرأة بدليل أنني رئيسة جمعية ولي وظيفة مهمة رغم صغر سني
م 17 (س 36) (الاجازة)	- لا - مازالت العقلية التي تعطي الأولوية للرجل
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم - المجتمع بدأ يتغير وأصبحت المساواة، مسألة تحفظها القوانين
م 22 (س 38) (الاجازة)	- نعم - الواقع الحالي أصبح يقوم على المساواة بين الجنسين، اليوم أصبحنا نجد نساء طبيبات، أستاذات وشرطيات في السابق لم يكن هذا ممكن
م 24 (س 38) (باك)	- نعم - مجتمعنا تغير كثيراً وأصبحت المرأة مشاركة في كل المجالات

جدول 171

مقارنة بين القيادات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للجنسين حسب متغيرة السن

الأجوبة	القيادات فوق 40 سنة	الأقل من 40 سنة	المجموع
نعم	5	9	14
لا	10	2	12

رأي النساء مستوى أقل من الإجازة فيما كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ

المشاركات	هل الواقع الحالي يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة؟
م 1 (س51) (باك+2)	- لا، لا يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ - نظرا لأن الثقافة الذكورية السائدة لا تركز للمساواة
م 2 (س42) (باك)	- لا، - الواقع الحالي لصالح الرجل
م 5 (س33) (باك+1)	- نعم
م 8 (س39) (باك+2)	- نعم - يمنحها نفس الحظوظ
م 9 (س41) (باك)	- نعم
م 10 (س38) (باك+2)	- لا - مجتمعنا يمنح الأسبقية للرجل
م 11 (س37) (مستوى باك)	- نعم - المجتمع الحالي أكثر تقبل للمرأة الرئيسة والمسؤولة
م 16 (س31) (دون الباك)	- نعم - المجتمع أصبح أكثر وعيا بمكتنة وأهمية المرأة بدليل أنني رئيسة جمعية - ولي وظيفة مهمة رغم صغر سني
م 18 (س47) باك+2	- نعم
م 19 (س62) (باك)	- لا، لا يمنحها نفس الحظوظ - رغم التحضر والتمدن والحدثة فمازالت الأسر تقصر من أهمية الفتاة
م 21 (س43) (باك+2)	- نعم - فالواقع الحالي أصبح يهتم بتمكين المرأة في جميع المجالات
م 24 (س38) (باك)	- نعم - مجتمعنا تغير كثيرا وأصبحت المرأة مشاركة في كل المجالات

رأي النساء مستوى الإجازة وما فوق فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح للجنسين نفس الحظوظ

المشاركات	هل الواقع الحالي يمنح للرجال والنساء نفس الحظوظ للوصول إلى مناصب القيادة؟
م 3 (س45) (الإجازة)	- لا - غياب اللامساواة

م 4 (س31) (باك+4)	- نعم - لكن يجب البذل المزيد من الجهد
م 6 (س52) (الدكتوراه)	- نعم - يمنح للنوعين نفس الحظوظ - المرأة التي تختار أن تهتم بأسرتها وبيتها
م 7 (س35) (باك+5)	- نعم
م 12 (س53) (الاجازة)	- لا يمنحهما نفس الحظوظ - بدليل أن القمة الاقتصادية العالمية صنفت المغرب ضمن العشر الدول الأواخر على مستوى المساواة بين الجنسين
م 13 (س 40) (باك+4)	- لا - المجتمع يعطي الأسبقية للرجل
م 14 (س 59) (الاجازة)	- لا، يمنحهما نفس الحظوظ - النساء لكي يصبحن قيادات يضحين بشكل مضاعف بالمقارن مع الرجل
م 15 (س 48) (باك+5)	- لا - هناك تراجع على مستوى الحقوق ومكانة المرأة، خاصة في المناصب العليا.
م 17 (س 36) (الاجازة)	- لا - مازالت العقليات التي تعطي الأولوية للرجل
م 20 (س 39) (باك+4)	- نعم - المجتمع بدأ يتغير وأصبحت المساواة، مسألة تحفظها القوانين
م 22 (س38) (الاجازة)	- نعم - الواقع الحالي أصبح يقوم على المساواة بين الجنسين، اليوم أصبحنا نجد نساء طبيبات، أستاذات وشرطيات في السابق لم يكن هذا ممكن
م 23 (س 47) (باك+5)	- لا - مازال هيمنة الرجل على كل المجالات الحيوية والتي فيها امتيازات وسلطة أكثر
م 25 (س 42) (الاجازة)	- نعم - هناك امتياز خاص للنساء
م 26 (س 56) (باك+5)	- لا - مجتمعنا لا يقوم على المساواة بين الجنسين. بل وعرف تراجعا على هذا المستوى

جدول 174

مقارنة بين القيادات فيما إذا كان الواقع الحالي يمنح نفس الحظوظ للجنسين حسب متغيرة المستوى الدراسي

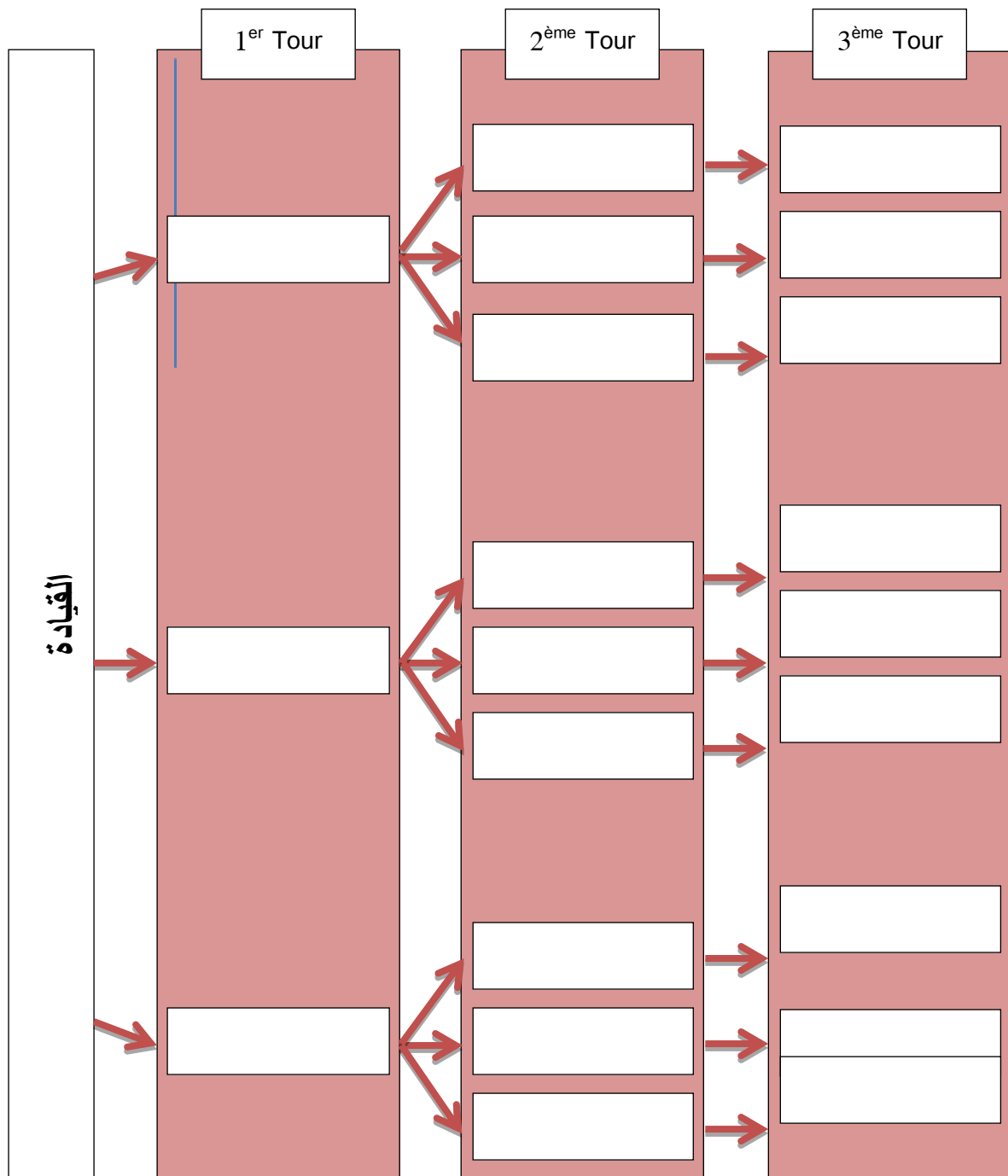
الأجوبة	القيادات أقل من الإجازة	الإجازة وما فوق	المجموع
نعم	8	6	14
لا	4	8	12

ملحق 16

بطاقة التداعي

خطاطة 1

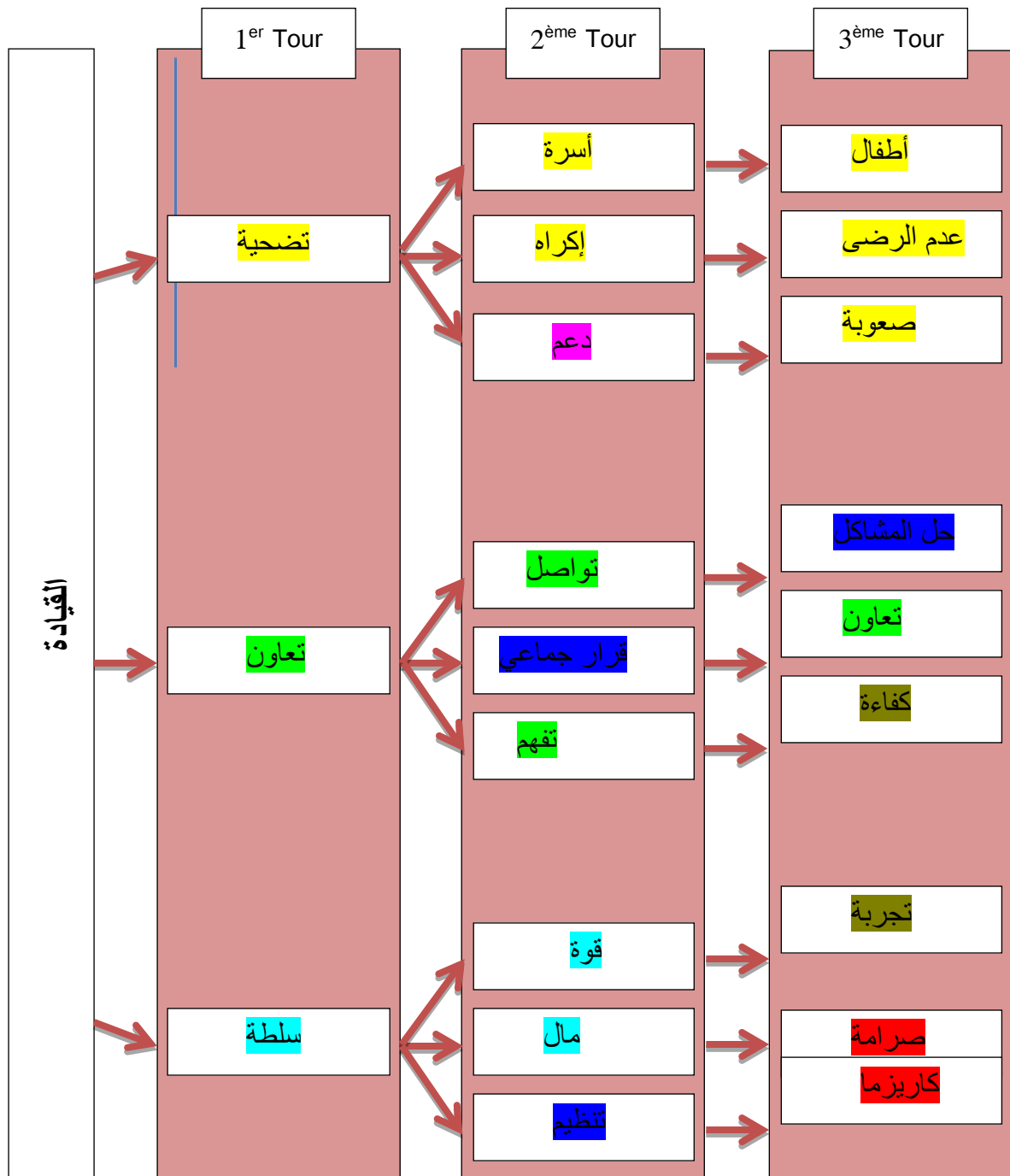
نموذج بطاقة التداعي

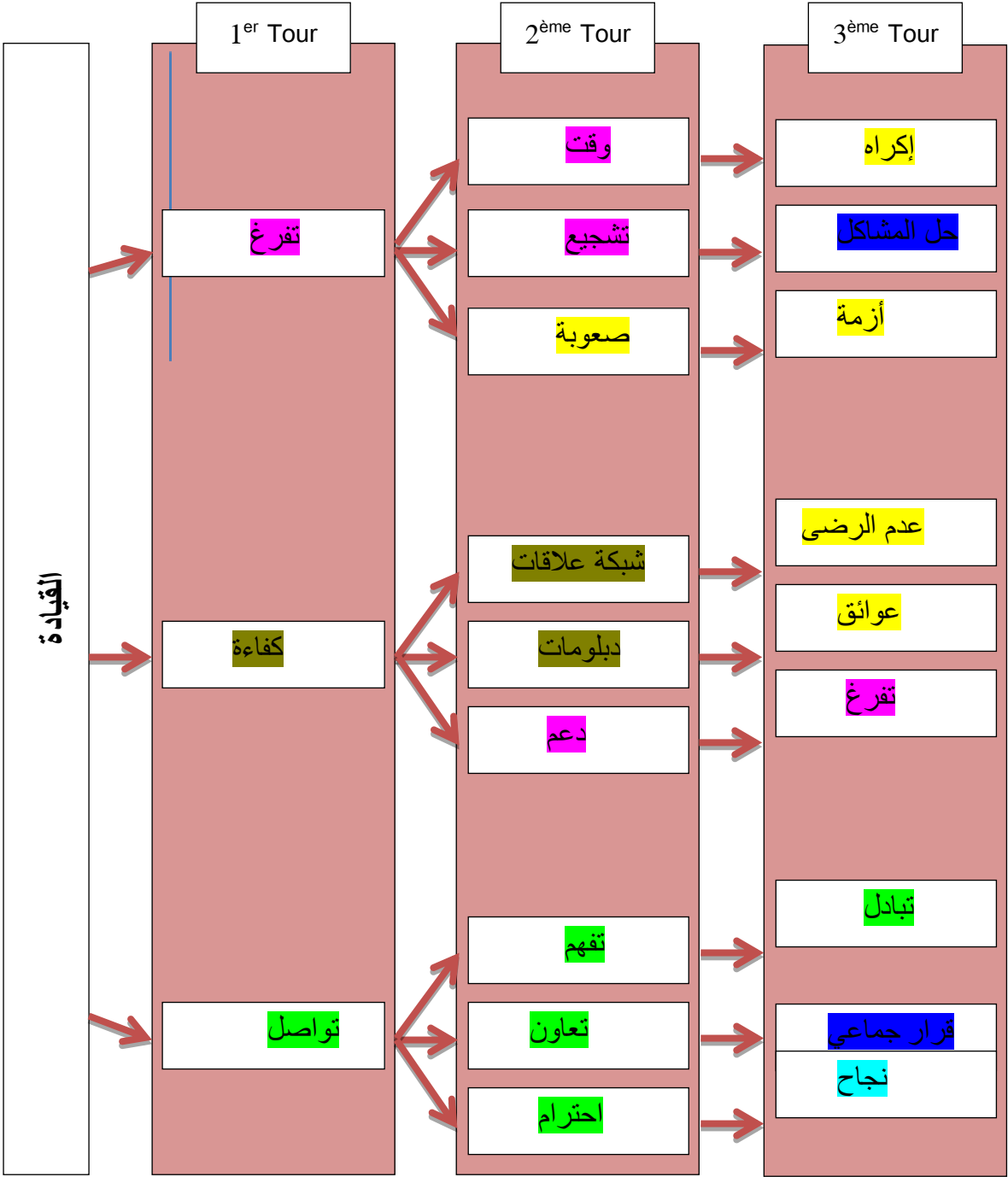


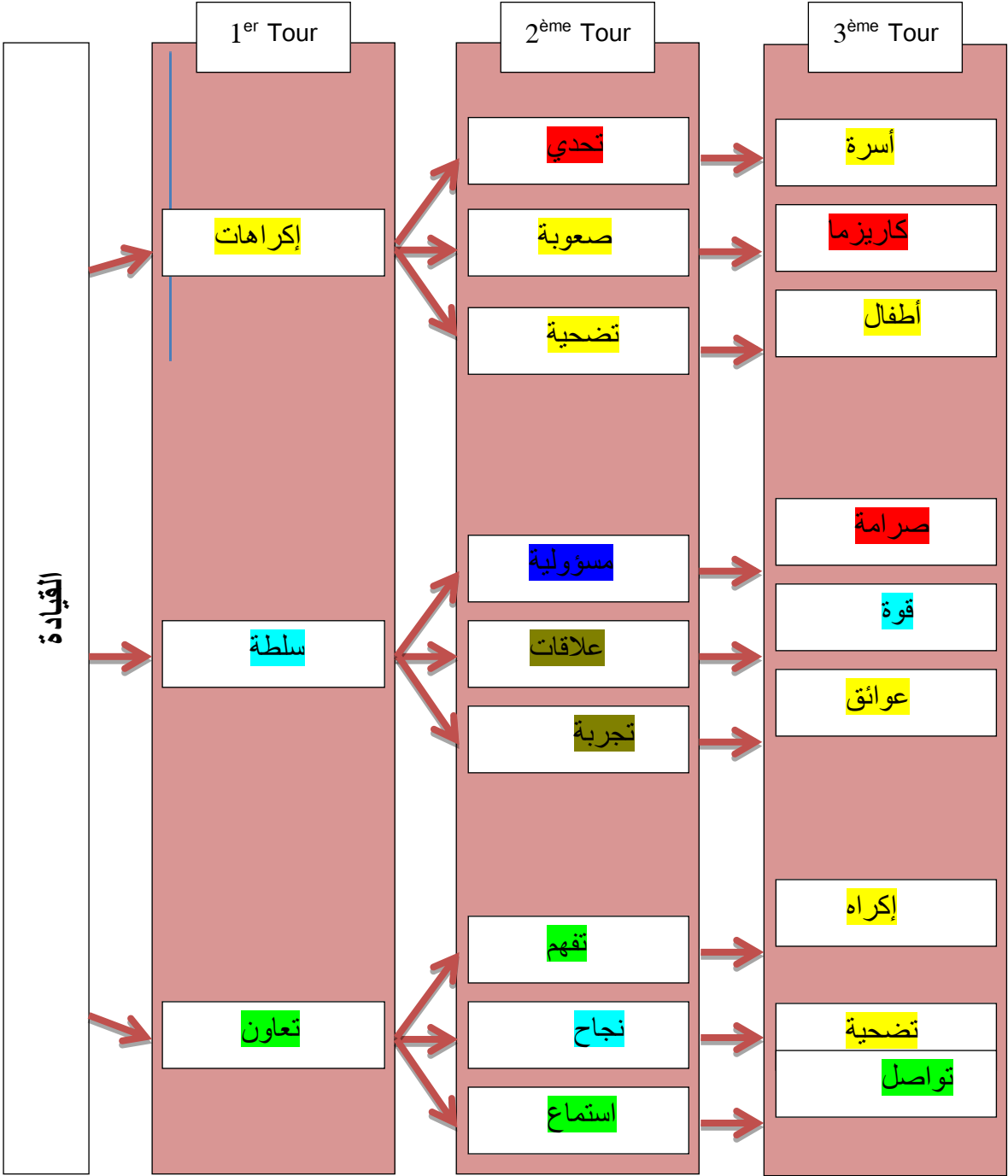
ملحق 17

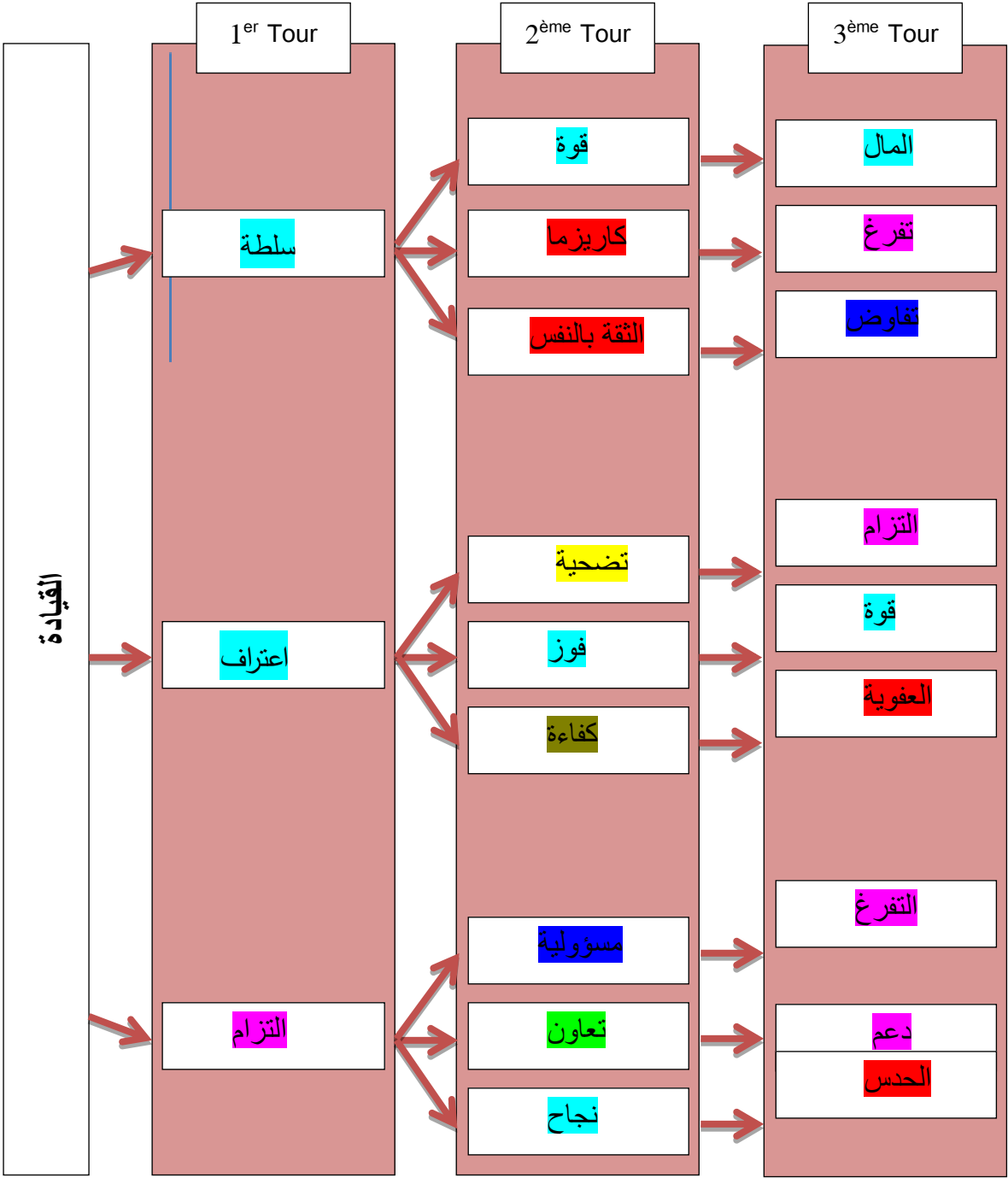
تحليل بطاقات التداعي

خطاظة 2









خطاطة 6

