

تاريخ الاستلام: 2022/02/12 تاريخ القبول: 2022/05/11 تاريخ النشر: 2022/06/30

د. صبرينة حديدان<sup>\*1</sup>

جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل (الجزائر)

Email : [hadidenesabrina@gmail.com](mailto:hadidenesabrina@gmail.com)

أ.د. حسان تريكي<sup>2</sup>

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف (الجزائر)

Email : [hacencocio@yahoo.fr](mailto:hacencocio@yahoo.fr)

الملخص:

فرضت التغيرات التي شهدتها ميادين العمل على المشتغلين في هذا الحقل النظر إلى هذا المجال برؤى جديدة تتفق ومستجدات الواقع، حيث يلاحظ على ممارسات إدارة الموارد البشرية في معظم التنظيمات غلبة طابع الشمولية والعموم، وهي بذلك تطبق بطريقة توافقية غير تفرقية، متناسبة اللاتجانس الحاصل في المورد البشري داخل التنظيمات. فالتنظيمات تجمع بداخلها أشخاصا غير متطابقين الصفات والخصائص، لكن هذا لا يؤخذ بعين الاعتبار أثناء صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها.

وبناء على هذه الحقيقة، فقد برزت مقاربة تدعو إلى الانتباه إلى تلك الفوارق الموجودة بين الذكور باعتبارهم رجالا يحملون خصائص سوسيو- ثقافية تجعلهم يختلفون من حيث استعداداتهم وقدراتهم وممارساتهم عن الإناث باعتبارهن نساء يحملن خصائص سوسيو- ثقافية كذلك وهي مقاربة الجندر، التي يحاول الباحثان تناولها في هذا المقال من خلال طرح بعض القضايا والإشكالات المرتبطة بها.

الكلمات المفتاحية: الجندر، التأنيث، تأنيث المهنة، النوع الاجتماعي.

### Abstract:

*The changes in the fields of work and organization, have forced those working in this field to look at it with new visions Underscores the differences between men and women. So that women and men differ in terms of qualities, preparations and behavior, but this is not taken into account in the formulation of human resources management programs and policies and their applications.*

*On the basis of this fact, an approach has emerged that calls attention to those differences between males as men with sociocultural characteristics that make them different in terms of their preparations, abilities and practices from females as women with sociocultural characteristics as well.*

**Keywords:** Gender; Feminization; Feminization of professions; Gender differences; Organization

\* المؤلف المرسل:

## المقدمة

شهد الفكر التنظيمي المعاصر تطوراً كبيراً، حيث تعززت تحليلات المهتمين بشأن العمل والوظائف بولوج المرأة كافة مجالات العمل، ووجودها في مختلف أوجه النشاط في قطاع الوظيفة العامة والقطاع الاقتصادي وفي تقلد المسؤوليات واحتلال مراكز السلطة والقرار. ومع الارتفاع العددي والنسبي للنساء في العديد من القطاعات برزت إلى الأفق ظاهرة جديدة هي ظاهرة تأنيث المهن والوظائف، فبعدما كان الشغل الشاغل في العديد من الدول هو البحث عن أنجع السبل لتمكين المرأة وإتاحة الفرص لها لتحقيق المساواة مع الرجل، ها هي اليوم تتفوق عددياً على الرجل في العديد من المجتمعات، وتقتحم بقوة العديد من أوجه النشاط المهني التي كانت بالأمس القريب حكراً على الرجال.

وفي معظم الدول العربية، توازت حركة ولوج المرأة لفضاء العمل مع عوامل انتشار التعليم ودعم مجانيتها وتعميمه إلى جانب السعي الرسمي لتطوير البنى التشريعية والخطط والبرامج الاقتصادية الموجهة إلى المرأة، فقد عمدت جل الدول العربية منذ الخمسينات إلى القيام بإصلاحات شاملة تمخضت عنها جملة من السياسات الرامية إلى النهوض بالنساء وتمكينهن من حقوقهن في مجال التعليم؛ وهو ما أدى إلى تضاعف عدد التلميذات، وعبر كذلك من وتيرة انخراط أعداد كبيرة من الخريجات في سوق العمل العربية والتحاق أعداد لا بأس بها منهن بوظائف إدارية واقتحامهن مجالات لا عهد لهن بها كالقضاء، الجيش ومؤسسات الإنشاء والبناء، والنقل الجوي، وغيرها.

وأمام هذا المسار التصاعدي لتولي المرأة للوظائف والمناصب، واحتلالها مكانة معتبرة جداً في مختلف مجالات الحياة المهنية، بل وتفوقها في بعض الميادين على الرجل، ظهرت تحديات ومشكلات إدارية وتنظيمية جديدة لم تكن مطروحة سابقاً، مما ساهم في فتح آفاق بحثية طموحة لدراسة الظواهر التنظيمية المصاحبة لظاهرة تأنيث الوظائف والمهن، لعل أهمها ملاءمة سياسات إدارة الموارد البشرية بكل عملياتها لطبيعة الأثني فيزيولوجيا ونفسيا

وتكيفها مع ظروف عملها حتى لا يؤثر ذلك عليها من جهة وعلى تأديتها لكل أدوارها المجتمعية من جهة أخرى.

وإذا كنا نعترف أن المرأة تختلف في حاجاتها ومتطلباتها عن الرجل مثلما تختلف عنه فيزيقيا وبيولوجيا، فإننا بحاجة إلى الاعتراف أن عمل المرأة يتطلب ظروفًا وشروطًا متميزة تمكنها من الوصول إلى الفاعلية وأداء المهام الموكلة لها على أحسن وجه، ودون آثار سلبية على طبيعتها وعلى بقية أدوارها المجتمعية، وهي أدوار تختلف بل وتتميز حتماً عن أدوار الرجل في المجتمع.

لذلك كان لزاماً أن تنطلق ممارسات إدارة الموارد البشرية من تصورات تتفق وتصورات مقارنة النوع الاجتماعي (الجندر)، في محاولة لتجاوز القصور الذي يعتري إدارة الموارد البشرية في ظل هذه المتغيرات، وأن تتوجه الجهود البحثية إلى تحديد العوامل التي تؤثر على أداء الجندر ومردودية هذا الأداء في العمل.

استناداً إلى الحقائق السابقة، تهدف هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على ظاهرة تأنيث المهن والوظائف ورصد وكشف القضايا والمسائل التي تطرحها هذه الظاهرة على بساط البحث في الفكر التنظيمي، مع إبراز أهمية إدراج مقاربات النوع الاجتماعي في دراسة الظواهر التنظيمية. انطلاقاً من التساؤلات التالية: ما هي مقارنة الجندر؟ وما هي الإشكالات والقضايا المرتبطة بإدماجها في المجال التنظيمي؟

## 2. التأسيس النظري لمفهوم الجندر (التأنيث):

يعتبر مفهوم الجندر مفهوماً حديث النشأة بالمقارنة مع عديد المفاهيم السوسيوولوجية، ولقد ساهمت عدة عوامل في تشكله كمفهوم يجلب اهتمام الباحثين لدراسه. تزامن هذا مع إعلان القانون الدولي العام للمرأة سنة 1975 في دعوة لضرورة الاهتمام بالمرأة وتقليص الفجوات بينها وبين الرجل من حيث المكانة والحصول على الموارد وغيرها من الامتيازات

التي كانت محرومة منها. فجاء مفهوم الجنـدر ليعبر عن الدور والمكانة المفترضة من المرأة وما يمكنها أدائه من أدوار مجتمعية مختلفة، ترتبط بالخصائص السوسيو ثقافية وليس بالخصائص الفيزيولوجية.

لقد ربط الباحثون المرأة بموضوع العمل ارتباطا منزليا محض؛ حيث تنحصر مهام المرأة في كل ما هو منزلي، وفي القيام بالواجبات المنزلية ورعاية أفراد الأسرة، خاصة الأطفال وهي وظيفة إنجابية بالدرجة الأولى. كما أن بعض الكتابات كانت تطرح موضوع المرأة كتابع دائم للرجل، ولعل هذا ما نجده عند سيمون ديوفوار حينما يقول أن تاريخ النساء كان دوما من صنع الرجال. ( ديوفوار، 2008، ص65) الأمر الذي يظهر جليا وجود نظرة دونية للمرأة توحى بالفارق الجنـدري بينها وبين الرجل في كتابات بعض الباحثين في المجال. وقد برز مفهوم الجنـدر le genre أو النوع الاجتماعي بصورة واضحة في بداية السبعينيات من القرن الماضي، وهو نتاج لمخاض فلسفي وفكري للحركات النسوية ونتاج نضالاتها. ويمكن التقويم الدقيق نسبيا للتعاطي الأكاديمي مع مفهوم الجنـدر في الكتابات السوسيوولوجيا بسنة 1974 عندما كتب آن أوكلي Ann Oakley متحدثا عن الجنس والجنـدر والمجتمع، وهي الكتابات التي آذنت ببروز تحليلات أخرى عن الحركة النسوية. (معن، 2015، ص25) وفي كتاباتها ميزت آن أوكلي بين الجنس والنوع، "فكلمة الجنس تحيل على الفروق البيولوجية بين الذكور والإناث، وكذا إلى الفروق في ارتباطها بوظيفة الإنجاب. أما النوع، فهو معطى ثقافي يحيل على التصنيف الاجتماعي مذكر/ مؤنث، " فهو بمثابة الجنس الاجتماعي انطلاقا من قدرته على التغير بحسب الزمن والمكان. حيث تضيف مفردة النوع الاجتماعي على الأنثى في سياق زماني ومكاني معين خصائص ثقافية، نفسية، دينية واجتماعية تجعلها امرأة في مقابل الرجل الذي حولته تلك الخصائص المجتمعية في السياق الزماني والمكاني نفسه من ذكر إلى رجل.

ويشير الاستخدام الثاني الأكثر شيوعاً لمفهوم التأنيث إلى فكرة التحول في خصائص مهنة أو ميدان نشاط من خلال دخول النساء إليه على نطاق واسع وهنا لا يتعلق الأمر بالمساواة بل الهيمنة الكمية *domination quantitative* . ( Zaidman, 2007, P229 – P239) وحسب أولمان وآخرون يشير تأنيث مهنة إلى بعدين: ( Ulmann et Sain ) (Cast, 2001, p162)

• البعد الثابت: يتمثل في النسبة المئوية للنساء العاملات في زمن معين.

• البعد الدينامي: يتمثل في تطور هذه النسبة المئوية بمرور الوقت.

وبذلك يشير مفهوم الجندر إلى المكانة التي يحددها المجتمع للرجل والمرأة في جميع مراحل حياتهما بصفتها ذكراً أو أنثى من خلال دورهما الاجتماعي. وهو بذلك يختلف عن الجنس الذي يحيل على الخصائص والصفات البيولوجية والفيزيولوجية التي يتحدد الذكور والإناث على أساسها. وتعتبر كل من الباحثتين الأمريكيتين جوديث بتلر و تيريزا دو لورتيس في أبرز أعمالهما *Gender and the subversion of trouble* (1990) *Technologies of Gender* (1987) أن النوع الاجتماعي هو قبل أي شيء، شكل من الأداء *performance* ، وهو بالتالي أساسي في فهم تشكّل الهويات المرتبطة بالنوع الاجتماعي للنساء والرجال. " (أويجا، 2018)

وفي مقاله حول " الجندر في المقاربة النسوية العربية المعاصرة: نقاط انطلاق وخطوط تطور"، يشير يحيى بن الوليد إلى أن هناك توظيف مختلف المدلول لمصطلح الجندر، وهو ما أحاله إلى الثقافة العربية المعاصرة وفي هذا يقول: "ولذلك وجدنا، في الثقافة العربية المعاصرة، وفي دلالة على أول مدخل لتلقي المفهوم في أفق توظيفه في مقاربة مأمولة، ومُحكمة وموسّعة، أكثر من ترجمة للمصطلح، وبدءاً من الترجمة التي تحافظ على المقابل الإنجليزي ذاته "الجندر" (Gender) الذي نجد تداولاً ملحوظاً له، ثم من المتعاطيات

للموضوع من النساء، كما هو الشأن بالنسبة لكل من شيرين شكري وأميمة أبو بكر في كتابهما *البلدّ* بمقياس التلقي والتقبّل للمفهوم في الثقافة العربية المعاصرة) "المرأة والجندر: إلغاء التمييز الثقافي والاجتماعي بين الجنسين" (2002) الكاشف عن وجهة نظر حوارية حديثة وليبرالية في سياق "حوارات لعام المرأة بدمشق (دار الفكر) 2002"، وكما هو الشأن أيضا بالنسبة للباحثة الأكاديمية والمثقفة التونسية الجريئة رجاء بن سلامة في كتابها "بيان الفحولة - أبحاث في الذكر والمؤنث" (2005) الذي اعتمدت فيه - وفي سياق مواجهة "الخصوم البدائيين" كما تنعتهم - ترجمة "الجندر"، ومن منظور اقتراحي ثقافي يفيد من علم الاجتماع (بيير بورديو بخاصّة) والتحليل النفسي... إلخ، وكذلك الباحثة المغربية خلود السباعي في أطروحة الدكتوراه التي نشرتها في كتابها الموسوم بـ "الجسد الأثوي وهوية الجندر" (2006) في المجتمع المغربي القروي، وعلى نحو يفيد على مستوى استكشاف "أنساق" مجتمعات عربية أخرى في تعاطيها للجسد، وقد تمّ تميم الكتاب الأخير بالنظر لجانبه المعرفي أيضاً. ومهما كان، تبقى حقيقة أنه تمّ التعاطي مع موضوع الجسد من قبل باحثين كثيرين. إلا أن الموضوع لا يمكنه إلا أن يتجدّد في حال تجديد أدوات البحث ومقولات التحليل." (بن الوليد، 2019) يشير هذا الرأي لوجود ثراء في اهتمام الباحثين (خاصة الباحثات) في طرح مدلول الجندر على بساط البحث والنقاش من رؤى مفاهيمية ومعرفية مختلفة.

إن النوع الاجتماعي هو المصطلح الذي يفيد استعماله وصف الخصائص التي يحملها الرجل والمرأة كصفات مركبة اجتماعية، لا علاقة لها بالاختلافات العضوية. (واسينار، 2007، ص10) وهو بذلك، عملية دراسة العلاقة المتداخلة بين المرأة والرجل في المجتمع. وتسمى هذه العلاقة "علاقة النوع الاجتماعي" Gender relationship وتحددها وتحكمها عوامل مختلفة: اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وبيئية، عن طريق تأثيرها على قيمة العمل في الأدوار الإنجابية والإنتاجية والتنظيمية التي تقوم بها المرأة والرجل. وهو

ما ورد في مسرد مفاهيم ومصطلحات النوع الاجتماعي بأن النوع هو دراسة العلاقة المتداخلة بين المرأة والرجل في المجتمع والتي تسمى علاقة النوع الاجتماعي. وهي العلاقة التي تحددها وتحكمها عوامل مختلفة: اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وبيئية. (أبو شمالة، 2006، ص9)

وبذلك، فالجنندر يشير لتمثل المجتمع للأدوار و العلاقات الاجتماعية و القيم الخاصة بالجنسين، وهذا التمثل نسبي، يجعل من هذه الأدوار والعلاقات والقيم غير ثابتة، ومرهونة بسياقات زمنية ومكانية مختلفة. (هاشم ومنصور، 2011، ص16)

يعني الجنندر أخيراً، الطريقة التي يتمثلها المجتمع للأثني باعتبارها امرأة ذات خصائص سوسيو ثقافية وأدوار مجتمعية، وللذكر باعتباره رجلاً حاملاً لخصائص المجتمع الذي يعيش فيه ومكلفاً بالقيام بالأدوار التي يناط بها المجتمع. وهو ما يرتبط بأسلوب تنظيم المجتمع وتوقعاته من أفرد، وليس للخصائص البيولوجية لكل منهما. (لبيض، 2008، ص ص: 46-47)

وفي هذه الورقة البحثية، نقصد بتأنيث الوظائف: التفوق العددي للنساء على الرجال في مزاولة وظيفة ما وزيادة عدد النساء في وظيفة محددة.

ومن الناحية التاريخية، كانت مقارنة النوع محصلة لتلك النضالات التي قامت بها الحركة النسوية بداية من القرن التاسع عشر، بدءاً بالتيار الثقافي - الاجتماعي الذي برز في أوروبا سنة 1845 الذي كان ينادي بتحقيق المساواة والحرية للمرأة، والذي نجم عنه ظهور مصطلح النسوية.

ولقد ساهمت الحرب العالمية الأولى في خروج المرأة من منزلها ودخولها ميدان العمل، بعد خلو المصانع من الأيدي العاملة من الرجال، فازدادت الحركة النسوية نضجاً خاصة بعد حصول المرأة الأوروبية على حقوق المواطنة. فتجاوزت بذلك الحركة النسوية النموذج

الذكوري إلى مرحلة أكثر نضجا تجسدت في البحث عن إطار نظري أكثر عمقا وشمولا، وهو ما حققه كتاب " الجنس الثاني " لصاحبه " سيون دوبوفوار " الذي صدر سنة 1949، وهو الكتاب الذي أمد الفكر النسوي بأدوات منهجية وتحليلية فكرية.

وقد " شكل مفهوم الجندر حجر الأساس في النظرية النسوية، المعاصرة لذا تنبه مفكرات الحركة النسائية في المنتصف الثاني من القرن العشرين وسعين للتفريق بينه وبين مفهوم الجنس. وقد صاغ مفهوم الجندر علم النفس (روبرت ستولر) لكي يميز المعاني الاجتماعية والنفسية للأنوثة والذكورة عن الأسس البيولوجية للفروق الجنسية الطبيعية التي خلقت مع الأفراد. " (حوسو، 2009، ص 47)

وبذلك فقد كانت هذه المرحلة مجالا لإعادة اكتشاف الذات الأنثوية بعيدا عن محاكاة الرجل، وهو ما مهد لبروز مرحلة جديدة تحمل قيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والمحافظة على البيئة وتحرر الشعوب، متميزة ببروز واضح لخبرات المرأة وإمكاناتها العلمية والمعرفية والثقافية، وهي مرحلة لخصها بيير بورديو في كتابه " الهيمنة الذكورية 1998 " بالقول أن التغيير الأكبر الذي حدث هو أن الهيمنة الذكورية لم تعد بالأمر البديهي المفروغ منه، ولا شك أن ذلك راجع إلى العمل النقدي الكبير للحركة النسائية. (أبو حبيب، 2008، ص 12)

" إن مفهوم الجندر يشترط أن يؤخذ المعيار والبعد التحليلي لأي موضوع كان من زاوية الجنسين معا، وينظر لأدوارهما المختلفة باختلاف الثقافة والزمان والمكان من قاعدة التكامل والتكميل وليس المفاضلة. " (حوسو، 2009، ص 63)

3. أنواع الأدوار الجندرية: يَعدُّ الدور الجندري في قاموس أكسفورد على أنه: " الدور والسلوك الذي يتعلمه المرء، بناءً على ما يناسب نوعه، ويحدده المعيار الاجتماعي السائد. فمن يحدد الدور الجندري ليس الفرد بما يميل له، وإنما هو المجتمع بما يفرضه من قيم وعادات وتقاليد تصبح معيارا لتحديد الأدوار.



### 1.3- الدور الإنجابي وإعادة الإنتاج:

بالرغم من أهمية هذا الدور إلا انه عادة ما ينظر اليه على انه عمل غير حقيقي وانما جزء من الطبيعة والفرط البشرية الخاصة بالنساء، ويسعى هذا الدور إلى اقتصار خبرات النساء على ما هو بيولوجي فقط. والحقيقة أن هذا الدور يمثل مسؤوليات إعادة إنتاج القوى العاملة وصيانتها وهو لا ينتهي عند إنجاب الأولاد بل يمتد ليشمل على مسؤوليات الحمل والولادة، الرعاية والتربية والتنشئة، متطلبات العمل المنزلي.

### 2.3- الدور المجتمعي:

ويسمى أيضًا "الدور الاجتماعي"، ويعتبر امتدادًا لدور إعادة الإنتاج من حيث أن محوره يركز على المحافظة على المجتمع البشري. ولكن يمتد فيه الاهتمام من اهتمام أسري إلى اهتمام مجتمعي. يؤدي هذا الدور بشكل طوعي، ويعدّ بتوفير الموارد النادرة، وتنظيم استخدامها من قبل المجتمع، بالإضافة إلى تقديم الخدمات التي تساعد المجتمع البشري على البقاء والتطور. يقوم بهذا الدور الرجال والنساء ويعتمد توزيعه ما بين الجنسين على المفاهيم المجتمعية والثقافة المجتمعية السائدة في مجتمع ما. (دور الجمعيات الخيرية أو الإسعاف في الحرب أو لجان النظافة في الحي...)

### 3.3- الدور الإنتاجي:

هو الدور الخاص بإنتاج سلع وخدمات قابلة للاستهلاك والتجارة؛ بمعنى أن هناك قيمة تبادلية لذلك الدور مما يكسبه أهمية مجتمعية خاصة. يقوم بهذا الدور عادة كل من الرجال والنساء، ولكن يعرف عادة مجتمعيًا على انه دور للرجال و ما زال هناك تقسيم واضح لهذا الدور ما بين النساء والرجال حيث تعرف بعض الأدوار على إنها أدوار أنثوية في حين تعرف أخرى على إنها أدوار ذكورية، علما بان هذه التقسيمات متغيرة وتتأثر بعوامل عديدة .

#### 4. القضايا والإشكالات المرتبطة بظاهرة التأييد:

يمكن الإشارة إلى أن اهتمام الباحثين بالمساواة بين المرأة والرجل في مجالات العمل قضية سبقتها اهتماماتهم بالتفاوت بين الجنسين في الوصول إلى هذه المجالات؛ حيث كانت " اللامساواة الجنوسية - أي التفاوت في درجة وصول النساء والبنات إلى الفرص وحالات الأمن- من القضايا الأكثر تجليا في اقتصاديات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA)... ثمة مؤشرات متدنية بشكل كبير في مجالين بالنسبة للمرأة هما: المشاركة الاقتصادية والتمكين السياسي... ويشير تحليل جوانب التفرقة في سوق العمل ... بين الجنسين إلى تفاوت واضح في التعامل مع قطاع النساء." ( غيدنز، 2001، ص 452- ص454)

من الناحية النظرية، يمكن للمشتغلين في الحقل التنظيم تسجيل العديد من المزايا والمواقف الإيجابية التي تتمتع بها مقارنة الجندر، كمقاربة جريئة في هذا المجال، أمكنها أن تفتح آفاقا فكرية وأكاديمية لإعادة التفكير في صياغة الأطر التنظيمية لعديد المنظمات. لكن من الناحية الإمبيريقية، نجد أن هذه المقاربة تصطدم بالكثير من القضايا التي تجعلها عاجزة نسبيا عن بلوغ الأهداف التي سطرت من أجلها، وعن معالجة واقع الاختلافات الجندرية بين الجنسين. ولعل أهم هذه القضايا:

#### 1.4. تأثير الفوارق البيولوجية على الإنتاجية:

يمتاز الرجل بخصائص بيولوجية وفيزيولوجية تجعله أكثر صلابة وقدرة على تحمل مشاق العمل من المرأة. ويؤدي اختلاف البنى الفيزيولوجية بين الجنسين إلى اختلاف الإنتاجية لدى المرأة العاملة مقارنة بالرجل؛ إذ تؤثر الفوارق البيولوجية والاجتماعية بين الرجال والنساء في إنتاجية كل منهما، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات.

ففي دراسة أجراها ( Daiji and Hirokatsu 2007 ) اختبر فيها اختلاف الإنتاجية والأجور بين الذكور والإناث، حيث قارن الإنتاجية الحدية والأجور النسبية بين الذكور والإناث، فوجد أن ارتفاع توظيف الإناث في المؤسسة يعمل على زيادة فاتورة الأجور والمدخلات بنسبة 8% ، ووجد أن إنتاجية الأثني الواحدة تشكل 45 % من إنتاجية الذكر الواحد كما أن الأجر الذي تتقاضاه يشكل ما نسبته 30 % من أجر الذكر الواحد، حيث تشير هذه النتائج إلى أن جزء الاختلاف في الأجور لا يمكن تفسيره باختلاف الإنتاجية، حيث تم رفض الفرضية الصفرية التي نصت على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختلاف في الأجور للجنسين و إنتاجيته. ( البطاينة وعثمانة، 2016، ص162)

وكتنتيجة لذلك توجد فجوة أجور كبيرة بين الجنسين في العديد من الدول وهي تتراوح بين 20 و 40 في المائة وتظهر بيانات منظمة العمل الدولية أن الفجوة في الأجور بين الجنسين على الصعيد العالمي، بلغت حوالي 22.9 في المائة سنة 2014. ( منظمة العمل الدولية، 2014) وهذا التحدي يثير إشكالات تتعلق بتوفيق المرأة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية

**2.4. الإشكاليات المتعلقة بالتوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية:**

تختلف الحياة الخاصة للمرأة عن حياة الرجل، حيث تناط بالمرأة مسؤوليات متعددة سواء كانت ربة بيت أو عزباء. تنحصر هذه المسؤوليات في كونها المسؤولة دوماً عن الأعمال المنزلية مهما كانت مكانته في أسرتها ( أم/ زوجة/ بنت/ أخت). هذا وتجعل الالتزامات الأسرية من المرأة منهكة القوى، مشتتة التركيز والجهود مما قد يساهم في تدني مستوى أدائها الوظيفي عن المستوى الذي يمكن أن تصل إليه دون مسؤوليات أسرية.

وحتى وإن كنا لا نلقي بالا لقضية الوسائل المنزلية الحديثة، فقد ظهرت أهمية الأدوات المنزلية الحديثة بشكل واضح كوسيلة رئيسية تساعد الزوجة في التوفيق بين الالتحاق بالعمل

ورعاية شؤون الأسرة بالرغم من أن هذه الأدوات المهمة مازالت غير متوافرة عند كثير من الأسر لارتفاع أسعارها وانخفاض المستوى الاقتصادي للأسرة. (منصور والشربيني، 2000، ص 141- ص 145) إن تشجيع التوازن بين دوري المرأة، يتطلب وعي المجتمع عامة وأرباب العمل خاصة، بضرورة تقديم الخدمات والتسهيلات للمرأة، ضمن نظام مطور لممارسة العمل.

لذلك كان التخوف دائما من عدم قدرة المرأة على التوفيق بين مسؤولياتها الأسرية ومسؤولياتها المهنية سائدا في المجتمعات. ولعل هذا اعتقاد سائد أكثر في المجتمعات التي تجعل من الواجبات المنزلية محصورة لدى المرأة فقط (المجتمعات الذكورية)، فمهما كانت مكانة المرأة في المجتمع ووظيفتها، ومهما كان دورها فإن المجتمع ينظر لها على أنها الوحيدة التي يجب عليها القيام على شؤون المنزل، ولا يمكن للزوج أو الأخ أن يساعدها في هذا. وهو ما يحملها أعباء أكبر تجعلها عاجزة عن التوفيق بين متطلبات وظيفتها ومتطلبات أسرته، ولو حصل هذا جاء على نفسها وصحتها، وتنعكس هذه الضغوط النفسية والصحية حتما على مردودية المرأة في العمل.

#### 3.4. الإشكال المتعلق بتحفيز المرأة ونظرتها للنجاح المهني:

أظهر مارشال (1984) وغوتيك (1993) et Gutek (1984) أن النساء غالبا ما يوضعن في حالة إكراه مزدوج أمام مسألة الدافع. فمن جهة قد لا يكون لهن دافعية كبيرة وطموح لتولي مناصب المسؤولية عندما يهتمن أكثر بتحمل مسؤولياتهن الأنثوية، ومن ناحية أخرى، قد يكن جد متحمسات ومتحفزات لذلك فيشكلن تهديدا حقيقيا لزملائهن الذكور، وفي هذه الحالة يعاقبن على انحرافهن عن القاعدة الأنثوية بالعزلة ويصبحن متهمات بإهمال حياتهن الأسرية مما يفقدن دعم وتضامن زملاء العمل والمرؤوسين.

(Kathy et Collom, 1995)

وهو ما يفسر وجود علاقة غامضة لدى النساء تجاه النجاح المهني وبالأحرى وجود فكرة الخوف من النجاح كما يكشف لنا وجود صراع بين الأنوثة والنجاح والحياة المهنية كما هو مبني اجتماعيا ويعاد تشكيله في التنظيمات. - (Pauline et Suzanne, 1978, p141- p147)

#### 4.4. اختلاف ضغوط العمل لدى النساء والرجال:

يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا. ( محمد، 2004، ص 112)

قد يولد خروج المرأة للعمل صراعا دائما حول كيفية التوفيق بين العمل المنزلي والعمل الخارجي، التوفيق بين رعاية الأطفال والأعمال المنزلية وعملية الإنتاج التي تمارسها من خلال نشاطها المهني، فتضطر الأم العاملة إلى التردد على البيت والمدرسة لمتابعة أطفالها، ويتعقد الأمر عندما يزداد عدد الأبناء، لذلك تلجأ الكثير من الأمهات إلى التوقف عن العمل تضحية منهن لأجل أطفالهن، فهي بذلك تثبت عجزها في أداء مهمتها الأساسية- تنشئة أطفالها المحضونين- بل وحتى في تدبير شؤونها المنزلية نتيجة الإرهاق الجسماني والنفسي الذي تتعرض له، أو قد تستمر في نشاطها المهني وبالتالي يظهر عجزها في القيام بشؤون منزلها ورعاية أفرادها. فتعارض الدورين معا يجعلها لا تتقن أي منهما في الكثير من الحالات، أو يفضي بها في نهاية الأمر وقد نجحت في أداء الدورين - نسبيا لكن بمشقة

تعود على الجوانب النفسية والجسدية بالضرر ( القلق، الاكتئاب، ضعف البنية الجسدية، العصبية).

فالمرأة أمام العديد من الظروف تكون مدفوعة أو مجبرة للمحافظة على الجانب الأنثوي دون التركيز على الإنجاز والتقدم الوظيفي، بل أكثر من ذلك فإن تميزها وتحقيق طموحاتها في مجال عملها بتحقيق مناصب إدارية أو مسؤوليات معينة يبعدها نهائياً عن المجتمع ويعزلها اجتماعياً ويظهر عدم قدرتها على الاندماج مرة أخرى. (عموم، 2013)

#### 5.4. الإشكالات المتعلقة ببيئة العمل ( العمل اللائق):

تحتوي بيئات العمل المختلفة ظروفًا قد لا تساعد العديد من العاملين على ممارسة أعمالهم بالطريقة المطلوبة، نظراً لأعباء العمل وضغوطه من جهة، ونظر لخطورة الظروف المحيطة بالعمل من جهة أخرى، أو لعدم توفر البيئة على المتطلبات التي تجعل من العامل يؤدي عمله بارتياح. لذلك فقد اعتمدت حكومات عديدة سياسات نشطة لسوق العمل تتصدى لأوجه التفاوت بين الجنسين في أهدافها الإجمالية الشاملة المتمثلة في تحقيق نمو غني بالوظائف ومنشآت مستدامة. " (مؤتمر العمل الدولي، 2006، ص VIII) ويضيف التقرير: " إن ضمان العمل اللائق أمر حاسم للرجال والنساء ويتيح لهم بناء مستقبل زاخر بالوعد لأنفسهم ولعائلاتهم ومجتمعاتهم المحلية. وتحقيق التنمية المستدامة بفضل إسهامات النساء والرجال على حد سواء. " (مؤتمر العمل الدولي، 2006، ص 1).

إذ يسهم افتقار بيئة العمل إلى عوامل الجذب والتسهيلات والخدمات المساندة في انسحاب المرأة خاصة المتزوجة من سوق العمل. لذلك تواجه المرأة إشكالات متعلّقة ببيئة العمل ومدى ملاءمتها لخصائصها؛ حيث ينبغي أن تكون بيئة عمل ملائمة للمرأة من حيث توفرها على وسائل الأمان والراحة من جهة، واستندماج كل الشروط والعوامل التي ترقى بالعمل الممارس ليكون لائقاً. وقد استعرضت محاضرة تثقيفية عن عمل المرأة، صفات بيئة العمل المفضلة وذلك وفقاً لمنظمة العمل الدولية، والتي يعطى موظفيها رواتب مجزية

وساعات عمل مناسبة، كما توفر ضمان صحي وتطوير مهارات ومراكز رعاية أطفال ومواصلات وأمان وظيفي وحوافز. (<http://www.ilo.org>2018)

ولقد كان من بين أهم أهداف خطة العمل المتبناة من طرف مجموعة البنك الدولي " إضفاء وهج التقدم وتألّق الإنجاز على مسيرة تمكين المرأة من أسباب القوة الاقتصادية عن طريق تعزيز قدرات المرأة على المشاركة في سوق الأراضي وسوق العمل، والأسواق المالية، وأسواق تصريف المنتجات، مما يدفع بدوره بالنهوض بالنمو المشترك وتسريع وتيرة تحقيق الهدف الثالث من أهداف الإنمائية للألفية الجديدة. " (مجموعة البنك الدولي، 2007- 2010، ص 14)

كما قد يكون من أهم العوامل التي قد تمنع المرأة من الالتحاق بسوق العمل أن أماكن العمل تكون في أغلبها أماكن مختلطة، وحفاظاً على المرأة وكيونتتها يتم منعها من العمل من قبل أهلها، أكان أباً أو أخاً أو زوجاً، ومع هذا فقد استطاعت المرأة في الآونة الأخيرة تجاوز جمل المعوقات التي تقف في طريقها لتحقيق ذاتها كفرد عامل قادر على الإنتاج، من خلال ثقتها الكبيرة بنفسها، وثقة الأهل ودعمهم لها أيضاً.

#### 6.4. الإشكاليات المتعلقة بالبنية الثقافية:

تلعب البنية الثقافية للمجتمع دوراً كبيراً في التأثير على المرأة، كيف لا، وهي المجال الذي تتشكل من خلاله القيم الموجهة لتفكير المجتمع وصورته الذهنية عن المرأة. وكثيرة هي المشكلات والمعوقات التي تواجهها المرأة في المجتمع العربي لا سيما في مجال العمل، بعضها يعود للعادات والتقاليد التي تسود المجتمع العربي الذي تطبعه صورة نمطية عن المرأة، إذ مازال المجتمع العربي عموماً يعاني من تحكم العرف والعادات والتقاليد البالية في تسيير شؤون مؤسساته، وشؤونه كمجتمع عموماً. وهذه الأعراف المتوارثة وضعت ولا تزال تضع المرأة في موقف دوني مقارنة بالرجل، وهي بذلك في حالة استغلال دائم من طرف، ولا

يمكنها أن تكون مبادرة، وكل سلوكاتها لابد أن تنحصر في " رد الفعل" أو الرد على ما يقابلها من سلوكات ذكورية.

وبذلك تكون العادات والتقاليد ومسألة الاختلاط، التحدي المتعلق بجعل ظروف ومكان العمل، طبيعة النشاط المهني لا يتعارض مع منظومة القيم، من أهم الإشكالات المتأتية عن البنية الثقافية للمجتمع، والتي تعيق إدماج مقارنة النوع الاجتماعي في سياسات العمل والتنظيم.



## الخاتمة:

أهم ما يمكن أن يبرر توجه الفكر التنظيمي نحو التأسيس لنظم عمل إدارة الموارد البشرية بها وفق منظور الجندر هو البنية الثقافية للمجتمع العربي عموماً القائم على النظام الأبوي، وهو نظام يقسم الأدوار بين الجنسين مانحاً أدواراً بعينها للذكور لا يمكن منحها للإناث، ومحدداً بذلك دور المرأة في إعادة الإنتاج فقط، دون غيرها من الوظائف.

فتقسيم العمل على أساس الجنس كان ولا زال يقرب بين الخصائص الفيزيولوجية للرجل وقدرته على الإنتاج، بينما ينفي هذه القدرة عن المرأة ويمنحها حسب خصائصها الفيزيولوجية القدرة على إعادة الإنتاج، أي يخول لها مهمات روتينية بسيطة على اعتبار أنها عاجزة فطرياً عن القيام بمهام أخرى، علماً أن دورها في إعادة الإنتاج هو دور يتطلب قدرات عالية لقيام به على الوجه الأمثل .

وهذه النظرة الاختزالية لدور المرأة في المجتمع، ولدت نظرة دونية للمرأة وتصلباً في معالجة عمل المرأة على أنه ظاهرة سلبية دوماً، وهو ناجم عن تصنيف النساء عادة في المقام الثاني بعد الرجال في المجتمع العربي. لذلك كان من الضروري إعادة النظر في الأسس العملية والبنى الأيديولوجية التي تقام عليها سياسات إدارة الموارد البشرية في هذه المجتمعات والتي لا تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات سالف الذكر.

يتمثل جوهر مقارنة النوع الاجتماعي في رفض تقسيم الأدوار الاجتماعية على أساس الجنس، والتصدي للنظرة النمطية التي ترى أن المرأة ضعيفة، وتسد إليها الأعمال الروتينية خاصة الأعمال المنزلية.

وتعتبر هذه الأعمال بمثابة بناء اجتماعي وليس طبيعي في المرأة، بيد أن هناك أمثلة كثيرة لنساء استطعن التفوق على الرجال في العديد من الوظائف والمهن ( الطب، المحاماة،

التعليم)، ونساء يتميزن ببنية جسمية قوية كالنساء الأمازونيات مثلا، وهو ما يمنحهن القدرة لخوض غمار مهنة مستعصية على المرأة بخصائصها الفيزيولوجية. ويرى أنطوني غيدنز في كتابه علم الاجتماع، أن هذه القضايا والإشكالات قد شكلت المنطلق لتبني سياسة العمل الودود، وهي سياسة تتوخى التوفيق بين المصالح التنظيمية ومتطلبات الجندر، حفاظا على أساسيات الحياة الأسرية التي هددتها ضرورات العصر الحالي بمساهمة المرأة في مجالات العمل. وتبني هذه السياسة على العديد من المتطلبات أهمها مرونة أساليب العمل لتتلاءم والظروف الأسرية - خاصة إذا كان كلا الزوجين عاملا- بما يمكنهما من التوفيق بين متطلبات الأسرة ومتطلبات العمل، وهي سياسات تدعم المساواة الجنسانية وتحمل الرجل مثل المرأة مسؤولية العمل الأسري كما هو حال العمل التنظيمي، ومن أمثلة الإجراءات التي تبني عليها هذه السياسات استفادة الزوج من عطلة أمومة لمرافقة الزوجة في الرعاية الأولية لمولودها الجديد.

### المراجع:

1. مؤتمر العمل الدولي، الدورة 98، 2009، التقرير السادس: المساواة بين الجنسين في صميم العمل اللائق، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2006.
2. خطة عمل مجموعة البنك الدولي، المساواة بين الجنسين بوصفها اقتصادا يتسم بالحنكة والبراعة، السنوات المالية 2007-2010.
3. ديوفوار، سيمون. (2008). الجنس الآخر، بيروت.: المكتبة الأهلية.
4. حيدر، خضر إ. (2016). مفهوم الجندر: دراسة في معناه، ودلالاته، وجذوره، وتياراته الفكرية، مجلة الاستغراب، ع16، صيف 2016.
5. حوسو، عصمت مُجَّد. (2009). الجندر: الأبعاد الاجتماعية والثقافية، عمان: دار الشروق
6. معن، خليل عمر. (2015). علم اجتماع الجندر، الأردن: دار الشروق
7. Claude .Zaidman(2007) . **La notion de féminisation** , Les cahiers du CEDREF, N 15.
8. ULMANN P., FERRIER O. et SAINT-CAST F. (2001). **L'état de féminisation des professions libérales**. Rapport final pour le compte de la Délégation interministérielle aux professions libérales.
9. رشيد أويجا، حلقات حول النوع الاجتماعي ( الجندر): تقديم حول ماهية النوع الاجتماعي، <http://www.anfasse.org/> 2018/06/17 1605 سا
10. لبيض، سالم. الجنوسة والنوع والجندر في الثقافة العربية، مجلة المستقبل، العربي، ع 348.
11. بن الوليد، يحيى. الجندر في المقاربة النسوية العربية المعاصرة: نقاط انطلاق وخطوط تطور، معهد العالم للدراسات، [alaalam.org/ar/society-and-culture-ar/item/369-587190816](http://alaalam.org/ar/society-and-culture-ar/item/369-587190816) ، 2019/05/23 ، 16:00 سا
12. واسينار، نيكولا. (2007). إدراج النوع الاجتماعي في منظمة غير حكومية، لبنان: المعهد العربي الديمقراطي.
13. ثريا، هاشم و نجاح، منصور. ( 2011). دليل تدريبي للمدرسين والمدربات على قضايا النوع الاجتماعي في التعليم، بيروت: المركز التربوي للبحوث والإثراء.
14. أبو شمالة، عبد الرحمن. ( 2006). مسرد ومفاهيم ومصطلحات النوع الاجتماعي، فلسطين: المفتاح.
15. أبو حبيب، لينا. ( 2008). الحقيقة المرجعية حول إدماج النوع الاجتماعي الشبه الأورو، EMMRN.
16. غيدنز، أنطوني. ( 2001). علم الاجتماع ( مع مدخلات عربية)، ترجمة فايز الصياغ ط4، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

17. البطاينة، بلال عقله، وعثمانه، عبد الباسط. ( 2016). إنتاجية المرأة في سوق العمل الأردني: دراسة تحليلية قياسية (1970- 2012)، المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد2، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية.
18. قاعدة البيانات الإحصائية الخاصة بمنظمة العمل الدولية، فجوة الأجور بين الجنسين حسب النشاط الاقتصادي، حزيران/يونيو 2014
19. KRAM, Kathy E. et Marion E. Mc COLLOM.(1995) **.When Women Lead.** Research Paper Presented at. IPSO Conference. Londres.
20. CLANCE, Pauline R. et Suzanne A. IMES.(1978) **The Imposter Phenomenon in High Achieving Women : Dynamics and Therapeutic**, Intervention , Psychotherapy Theory, Research and Practice, , 1978 .
21. مُجَد، سلطان. (2004). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
22. عمومن، رمضان. ( 10/09 أبريل 2013). عمل المرأة بين صراع الدور والطموح، الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال وجودة الحياة في الأسرة، جامعة قاصدي مرباح. ورقة.
23. [http://www.ilo.org/beirut/mediacentre/news/WCMS\\_468069/lang-ar/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/mediacentre/news/WCMS_468069/lang-ar/index.htm) /16-04- 2018- 11:05H
24. منصور، عبد الحميد، زكريا، الشربيني. ( 2000). الأسرة على مشارف القرن 21، مصر: دار الفكر العربي.
25. بن الوليد، يحيى. (2019/05/23، 16:00 سا) الجنود في المقاربة النسوية العربية المعاصرة: نقاط انطلاق وخطوط تطور، معهد العالم للدراسات، [alaalam.org/ar/society-and-culture-ar/item/369-587190816](http://alaalam.org/ar/society-and-culture-ar/item/369-587190816)