

## Social and Cultural Barriers to the Empowerment of Yemeni Women in Public Employment (An Analytical Field Study)

Ms. Fatima Ali Abdullah Abbas

Sana'a University | Yemen

**Received:**

02/04/2023

**Revised:**

24/04/2023

**Accepted:**

28/05/2025

**Published:**

15/06/2025

\* Corresponding author:

[mmmmff99887@gmail.com](mailto:mmmmff99887@gmail.com)

m

**Citation:** Abbas, F. A. (2025). Social and Cultural Barriers to the Empowerment of Yemeni Women in Public Employment (An Analytical Field Study). *Arab Journal of Sciences & Research Publishing*, 11(2), 38 – 50. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B040423>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** This study aims to analyze the key social and cultural barriers that limit the empowerment of Yemeni women in public employment, with a focus on traditions, community perceptions, and the role of family. A descriptive-analytical methodology was employed, utilizing official data from the Ministry of Civil Service along with surveys and interviews conducted with 120 women across Sana'a, Taiz, and Aden. Results indicate that women constitute only 29% of public employees, with a high avoidance of roles requiring travel or night shifts due to social and familial pressures. The study also reveals limited promotion opportunities, unequal access to training programs, and structural bias in recruitment and evaluation processes. The research recommends activating equal opportunity policies, launching national awareness campaigns to challenge gender stereotypes, and allocating a fixed quota of public jobs for women. Additionally, it calls for restructuring workplace environments to better support women, especially in rural areas.

**Keywords:** Women empowerment, public employment, social barriers, gender equality, Yemen.

## المعوقات الاجتماعية والثقافية أمام تمكين المرأة اليمنية في الوظائف العامة (دراسة تحليلية ميدانية)

أ. فاطمة علي عبد الله عباس

جامعة صنعاء | اليمن

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تمكين المرأة اليمنية في الوظائف العامة، خاصة تلك المرتبطة بالعادات والتقاليد، والنظرية المجتمعية، ودور الأسرة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى بيانات رسمية من وزارة الخدمة المدنية، إضافة إلى استبيانات ومقابلات ميدانية مع عينة مكونة من (120) امرأة من ثلاث محافظات، أظهرت النتائج أن تمثيل المرأة في الوظائف العامة لا يتجاوز (29%)، مع ترکز ملحوظ في قطاعات التعليم والصحة، في حين ترفض الغالبية التقديم للوظائف التي تتطلب تنقلًا أو مناورات بسبب الضغط الأسري والمجتمعي. كما أظهرت البيانات ضعفًا في فرص الترقية والتأهيل، وغياب العدالة في إجراءات المفاضلة، بناء على النتائج أوصت الدراسة بتفعيل سياسات التوظيف القائمة على مبدأ تكافؤ الفرص، وإطلاق حملات توعية لتغيير الصورة النمطية عن عمل المرأة، إضافة إلى تخصيص نسبة ثابتة من الوظائف للنساء، وتطوير بيئة العمل لتكون أكثر دعماً للمرأة، خصوصاً في المناطق الريفية.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين المرأة، الوظائف العامة، المعوقات الاجتماعية، النوع الاجتماعي، اليمن.

## 1- المقدمة.

تُمثل مشاركة المرأة في الوظائف العامة إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة في أي مجتمع. وتزداد أهمية هذا الدور في الدول النامية، ومنها الجمهورية اليمنية، التي تواجه تحديات متعددة على المستويين الاجتماعي والمؤسسي. فرغم الجهود الحكومية والدولية الرامية إلى تعزيز مشاركة المرأة وتمكينها في الحياة العامة، لا تزال المرأة اليمنية تُواجه عقبات معقدة ومتداخلة تحول دون تحقيق اندماجها الكامل في القطاع الحكومي، خاصة في الوظائف الإدارية والقيادية.

تتدخل في هذه العقبات عناصر الثقافة السائدة، والتقاليد الاجتماعية، والأدوار النمطية التي ترسم للمرأة دوراً محدوداً داخل الأسرة، وتضعف من فرصها في تحقيق استقلالية مهنية. كما أن بيئه العمل نفسها في كثير من المؤسسات تفتقر إلى سياسات داعمة لعمل المرأة، سواء من حيث مرونة ساعات العمل، أو مراعاة ظروفها الاجتماعية، أو حتى تطبيق قوانين المساواة وتكافؤ الفرص.

## 2- مشكلة الدراسة:

على الرغم من وجود تشريعات رسمية في اليمن تضمن للمرأة حقوقها الوظيفية، إلا أن تمثيلها في القطاع الحكومي لا يزال ضعيفاً. يبرز ذلك بشكل خاص في التوزيع غير العادل للوظائف، وانخفاض نسبة تولي النساء للمناصب الإدارية والقيادية، وضعف برامج التأهيل والتدريب الموجهة لهن. وبالتالي، فإن مشكلة الدراسة لا تكمن فقط في بنية القوانين أو في العادات، بل في الثقافة المؤسسية نفسها، التي لا تزال تُعيّد إنتاج التصورات الذكورية داخل أروقة الإدارة العامة. وهذا يجعل من مسألة التمكين قضية مركبة، تستدعي إصلاحاً ثقافياً ومؤسساتياً آن معًا.

## 3- أسئلة الدراسة:

بناءً على ذلك، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:  
ما المعوقات الاجتماعية والثقافية والإدارية التي تحول دون تمكين المرأة اليمنية من شغل الوظائف العامة بصورة عادلة ومتضمنة؟

ويترافق مع السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 ما المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر سلباً على تمكين المرأة من شغل الوظائف العامة؟
- 2 ما دور الأسرة في تشكيل اتجاهات المرأة اليمنية نحو العمل الحكومي؟
- 3 إلى أي مدى تراعي سياسات التوظيف الحكومية مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين؟
- 4 ما الفجوة بين التشريعات المتعلقة بتمكين المرأة والتطبيق الفعلي لها في مؤسسات الدولة؟
- 5 ما التوصيات العملية التي تساعد على تعزيز مشاركة المرأة في الوظائف العامة ورفع تمكينها الوظيفي؟

## 4- الفرضيات:

في ضوء المشكلة المطروحة، تفترض الدراسة وجود مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والإدارية التي تُشكل عائقاً أمام تمكين المرأة اليمنية من شغل الوظائف العامة. ومن أبرز الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى التتحقق منها:

- .1 تؤثر العادات والتقاليد القبلية في الحد من فرص التحاق المرأة بالوظائف العامة.
- .2 تلعب الأسرة (الأب، الزوج، الإخوة) دوراً مباشراً في توجيه قرارات المرأة بشأن العمل العام.
- .3 تفتقر سياسات التوظيف الحكومية إلى المرونة والعدالة التي تراعي خصوصية المرأة اليمنية.
- .4 غياب التوعية المجتمعية بأهمية تمكين المرأة يضعف من فرصها في الترقى الوظيفي.
- .5 ضعف برامج التدريب والتأهيل للنساء يؤدي إلى ضعف تمثيلهن في المناصب الإدارية.

## 5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- .1 تحليل المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر سلباً على تمكين المرأة من شغل الوظائف العامة.
- .2 رصد دور الأسرة في تشكيل اتجاهات المرأة اليمنية نحو العمل الحكومي.
- .3 تقييم مدى مراعاة سياسات التوظيف الحكومية لمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين.
- .4 استكشاف الفجوة بين التشريعات المتعلقة بتمكين المرأة والتطبيق الفعلي لها في مؤسسات الدولة.
- .5 تقديم توصيات عملية لصناعة القرار تهدف إلى تعزيز مشاركة المرأة في الوظائف العامة ورفع مستوى تمكينها الوظيفي.

#### 6- أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:**
  - تسهم في بناء معرفة علمية حول التحديات التي تواجه تمكين المرأة في العمل الحكومي في اليمن.
  - تساعده على تحديد العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على قدرات المرأة على المنافسة في الوظائف العامة.
- **الأهمية العملية:**
  - تساعده صناع القرار على اتخاذ تدابير للتغلب على المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المناصب الحكومية.
  - تسهم في رسم سياسات للتوظيف قائمة على تكافؤ الفرص دون تمييز على أساس الجنس.
  - تساعده الجهات المعنية على مراجعة الأطر التشريعية وتوفير آليات للتنفيذ الفعلي لها في المؤسسات.
  - تمكّن الأسرة ومؤسسات المجتمع المدني من المساهمة في رفع الوعي بأهمية عمل المرأة في المناصب الحكومية.
  - تساعده على تحديد أفضل السبل والبرامج التي تساعده على رفع نسبة تمكين المرأة في الوظائف العامة والهوض بأدائها الوظيفي.

#### 7- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** المعوقات الاجتماعية والثقافية والإدارية المرتبطة بتمكين المرأة في الوظيفة العامة، دون التطرق للقطاع الخاص.
- **المجال المكاني:** الجمهورية اليمنية، مع التركيز على العاصمة وبعض المحافظات ذات الكثافة السكانية العالية.
- **المجال الزمني:** البيانات التي تم جمعها تغطي الفترة ما بين 2020 و2024.

#### 8- التعريف الإجرائي للمفاهيم:

- **تمكين المرأة (Women Empowerment):** يشير إلى تعزيز قدرة المرأة على الوصول إلى الفرص والموارد، والمشاركة في صنع القرار، وتحقيق الاستقلالية الاقتصادية والمهنية.
- **الوظائف العامة (Public Employment):** تشمل جميع الوظائف التي تندرج تحت مظلة القطاع الحكومي، والتي تخضع لنظم ولوائح الخدمة المدنية.
- **المعوقات الاجتماعية (Social Barriers):** تشمل العادات والتقاليد، والأدوار النمطية، والقيود الأسرية التي تعيق وصول المرأة إلى الفرص المتاحة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 2-1- الإطار النظري:

تُعد مشاركة المرأة في الوظائف العامة أحد أبرز مؤشرات تقدم المجتمعات وتحقيق العدالة الاجتماعية. وقد تناول العديد من الباحثين هذه الإشكالية في سياقات متعددة، حيث ركزت دراسات عربية ودولية على بيان طبيعة المعوقات التي تواجه المرأة في سوق العمل العام، سواء من الناحية المؤسسية أو الثقافية أو القانونية، وتستعرضها الباحثة على النحو الآتي:

- **السياق التاريخي والاجتماعي لمشاركة المرأة اليمنية** على مر التاريخ اليمني، لعبت المرأة أدواراً فعالة في الحياة العامة، بدءاً من عصور ما قبل الإسلام، التي تجلت في حكم الملكة بلقيس، رمز الحكم والحكمة، مروراً بمراحل النضال الوطني التي شاركت فيها النساء في مواجهة الاستعمار وبناء الدولة. هذا الحضور التاريخي يعكس أهمية المرأة كمكون أساسي في تشكيل هوية المجتمع اليمني. إلا أن تراجعاً تدريجياً في هذه المشاركة طرأ خلال العقود الأخيرة، نتيجة تصاعد التفسيرات المتشددة للدين، وهيمنة الأعراف القبلية، وتراجع السياسات الحكومية الداعمة للمرأة، مما أدى إلى انخفاض حضورها في المؤسسات الرسمية (ناصر، 2009).

تشير عدة دراسات إلى أن هذه التحولات أدت إلى ترسیخ أنماط اجتماعية تُحاصر المرأة في أدوار منزلية تقليدية، وتحدد من تطلعاتها الوظيفية، حيث تُمارس عليها ضغوط أسرية ومجتمعية مباشرة تمنعها من التقديم أو الاستمرار في بعض الوظائف، خاصة تلك التي تتطلب مرونة زمنية أو مسؤولية إدارية (الفرا والزعون، 2007). وبالتالي، فإن فهم معوقات تمكين المرأة في الوظيفة العامة لا يمكن فصله عن السياق الثقافي والاجتماعي الذي يشكل بنية القرار المهني للمرأة، ويعيد إنتاجه باستمرار داخل الأسرة والمؤسسة والدولة.

## 2-1-2-أهمية التمكين المؤسسي للمرأة في التنمية المستدامة:

مع تبني المجتمع الدولي لأجندة التنمية المستدامة 2030، أصبحت قضية تمكين المرأة في موقع صنع القرار ضرورة لا خياراً. فقد نص الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة على تحقيق المساواة بين الجنسين وتعزيز مشاركة النساء في الحياة العامة، لما لذلك من أثر مباشر على تحسين الحكومة ورفع كفاءة المؤسسات (United Nations, 2015). وفي الدول الخارجية من أزمات أو نزاعات، مثل اليمن، يكتسب هذا التوجه أهمية مضاعفة، إذ أن إعادة بناء الدولة لا يمكن أن تتم دون تعبيئة كاملة للموارد البشرية المتاحة، وفي مقدمتها النساء المؤهلات.

تشير تقارير هيئة الأمم المتحدة للمرأة (UN Women, 2021) إلى أن اليمن من بين الدول التي تعاني من أدنى نسب تمثيل نسائي في موقع صنع القرار داخل القطاع العام، رغم وجود تشريعات تدعم المساواة. وأكد التقرير على ضرورة تبني سياسات إدارية مرنّة تأخذ في الاعتبار التحديات الفريدة التي تواجه المرأة في بيئة النزاع وما بعده.

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن غياب المرأة عن موقع القرار يعزز من استمرار أنماط التمييز المؤسسي، ويُضعف من فعالية السياسات الحكومية، خاصة في القطاعات الخدمية الحيوية كالصحة والتعليم. وهذا ما أكدته أيضًا دراسة الجنيد (2019)، التي ربطت بين غياب الشفافية في التوظيف وضعف التمثيل الوظيفي للمرأة. إن وجود النساء في الواقع الإداري لا يحقق فقط تمثيلاً عدديًّا، بل يضفي بعدًا نوعيًّا في مقاربة المشكلات وتطوير الأداء المؤسسي، ويعزز ثقافة مهنية أكثر توازنًا وعدالة.

## 2-1-3-ضعف الممارسات التطبيقية لقوانين المساواة

رغم أن الدستور اليمني وعددًا من القوانين ذات العلاقة (مثل قانون الخدمة المدنية رقم 19 لسنة 1991) تنص صراحة على مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في الوظائف العامة، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه التشريعات لا يزال يعاني من فجوات مؤسسية وتنفيذية واسعة. تُظهر التقارير الرسمية ونتائج الدراسة الحالية أن نصوص القوانين تبقى غالباً بلا تفعيل في الواقع العملي، حيث تُهيمن الاعتبارات الشخصية والواسطة القبلية على معايير المفاضلة بين المتقدمين والمُتقدّمات (وزارة الخدمة المدنية، 2023).

ويشير الفرا والزعون (2007) إلى أن غياب آليات محاسبة حقيقة، وانعدام الشفافية في عمليات التعيين، يؤثران بشكل سلبي على فرص النساء، حتى في حال تمعنن بالكافأة والخبرة. ويذكرس هذا التمييز أكثر في الحالات التي تكون فيها المرأة متزوجة أو لديها التزامات أسرية، حيث يتم افتراض ضعف جاهزيتها المهنية مسبقاً، وهو ما يعد حكماً استباقياً غير منصف. وبناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة لا تقتصر على وجود معوقات اجتماعية وثقافية فقط، بل تمتد إلى مؤسسات الدولة نفسها التي لا تطبق معايير العدالة المهنية بشكل محايد، مما يجعل عملية التوظيف غير منصفة بطبيعتها.

## 2-1-4-امتداد نوعي للمشكلة: التحيز الخفي في بيئة العمل

إحدى المشكلات التي يصعب كشفها في سياق تمكين المرأة اليمنية داخل المؤسسات الحكومية هي ما يُعرف بـ"التمييز غير المعن" أو التحيز الخفي، وهو مظاهر عدم المساواة الذي لا يُعبر عن نفسه صراحة، لكنه يُمارس ضمنياً من خلال سلوكيات إدارية وثقافية داخل المؤسسة. تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من النساء يشعرن بعدم الترحيب في بيئة العمل، لا سيما في الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يُنظر إليهن كأقل قدرة على اتخاذ القرار أو إدارة فرق العمل، مقارنة بالرملاء الذكور (الجنيد، 2019).

هذا النوع من التحيز لا يمكن قياسه بسهولة بالأرقام، لكنه ينعكس في قلة الترقية، استبعاد النساء من المشاريع المهمة، أو تهميش آرائهم في الاجتماعات. كما أنه يؤثر نفسياً على الموظفات، ويقلل من شعورهن بالأمان الوظيفي والانتفاء المهني. وقد تناول ناصر (2009) هذا النوع من التمييز في دراسة أُجريت على منظمات حكومية سورية، وبين كيف أن الانطباعات المسبقة عن قدرة المرأة قد تؤدي إلى قرارات إدارية تفتقر للموضوعية.

## 2-الدراسات السابقة:

- تناولت دراسة الجنيد (2019): سياسات اختيار وتعيين الموظفين في الأجهزة الحكومية اليمنية، وتم التحليل النقدي لسياسات اختيار وتعيين الموظفين في الأجهزة الحكومية اليمنية، وركزت على الكيفية التي تُمارس بها عملية التوظيف، ومدى التزامها بالمعايير المهنية والمساواة بين الجنسين. وقد كشفت الدراسة أن غياب التوصيف الوظيفي الدقيق يُعد أحد أهم الثغرات التي تُضعف عملية التعيين، إذ ترك الوظائف العامة مفتوحة لتفصيلات فضفاضة تجعل قرارات التعيين عرضة للهوى الشخصي أو الاعتبارات القبلية، وأظهرت نتائج التحليل لوثائق رسمية ومقابلات ميدانية، أن التوظيف في المؤسسات الحكومية لا يتم غالباً على أساس الكفاءة، بل وفق علاقات اجتماعية أو سياسية، مما أدى إلى تهميش فئات واسعة من المؤهلين، وخصوصاً النساء. وبينت النتائج أن النساء، حتى عند استيفائهم لشروط المؤهل والخبرة، يُقصبن لصالح الذكور بحجج "الظروف الأسرية" أو "ضعف القدرة على الالتزام"، دون أن يكون لذلك أساساً في تقييم موضوعي للأداء أو الجدارة، ومن النقاط اللافتة أن الدراسة بيّنت أن معظم نماذج التقييم المستخدمة في الوزارات لا تحتوي على مؤشرات تتعلق بالنوع الاجتماعي، مما يُنتج بيئة محايدة ظاهرياً ولكنها متحيزة فعلياً. كما رصدت أن كثيراً من المؤسسات لا تُبلغ النساء

المتقدمن للوظائف بنتائج المفاضلة أو أسباب الاستبعاد، ما يكرس مناخاً من الغموض وعدم الشفافية، وأوصى الجنيد بوضع نظام موحد للتوصيف الوظيفي يتضمن مؤشرات جندرية واضحة، واعتماد نماذج تقييم شاملة تضمن التوازن النوعي في التوظيف والترقى (الجنيد، 2019).

دراسة عبلة محمود (2010): المعوقات النفسية والاجتماعية أمام بروز المرأة في الحياة المهنية، وتناولت دور العوامل النفسية والاجتماعية في تقييد طموح المرأة العربية وإضعاف حضورها في المجالات المهنية والقيادة. ركزت الدراسة على الفجوة بين المؤهلات العلمية التي تحوزها كثير من النساء العربيات وبين تمثيلهن المحدود في المناصب الوظيفية العليا. وقد اعتمدت الباحثة منهجاً وصفيّاً تحليلياً مدعوماً باستبيانات موزعة على عينات نسائية من دول عربية مختلفة. ومقابلات مع نساء يشغلن مناصب إدارية. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن البيئة الأسرية والتنشئة الاجتماعية تلعبان دوراً محورياً في بناء "سقف التوقعات" لدى المرأة، حيث تنشأ الكثير من الفتيات وهن مقتنعتات بأن طموحاتهن يجب أن تظل ضمن حدود "الوظائف الأنثوية" أو المراتب الدنيا التي لا تتطلب صراغاً على السلطة أو احتكاراً مباشراً بصنع القرار. وتنعكّس هذه القناعة لاحقاً في اختيارهن المهنية المحدودة، أو في انسجامهن من التنافس عند أول صدمة مؤسسية. كما كشفت الدراسة أن غياب القدوة النسائية في الواقع القيادي يُسهم بشكل كبير في إضعاف دافعية النساء للمنافسة، حيث لا تجد الشابات نموذجاً ناجحاً يُحتذى به في بيئات العمل العامة. ولفتت الباحثة إلى أن مؤسسات الدولة لا ترقى لتجارب النساء الناجحات، ولا تدمج قصص النجاح النسائية ضمن برامج التدريب والتأهيل، مما يعمق الشعور بالعجز المؤسسي. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن العوامل النفسية مثل الخوف من الفشل، القلق الاجتماعي، وانخفاض تقدير الذات تظهر بشكل واضح لدى النساء المرشحات لمناصب قيادية، وغالباً ما يتم استبعادهن بسبب تردد़هن أو ضعف تغييرهن عن طموحاتهن في المقابلات الرسمية. كما أوصت الباحثة بتبني مقاربات تمهينية شاملة تبدأ من التعليم المبكر، وتعزز الثقة بالنفس، وتبُرِّز نماذج ناجحة من القيادات النسائية، بالإضافة إلى ضرورة إدماج الدعم النفسي والمادي في برامج تأهيل المرأة للوظائف العليا (محمود، 2010).

دراسة ناصر (2009): معايير تعين الإداريين في القطاع الحكومي السوري، وتناولت هذه الدراسة المعايير المعتمدة فعلياً في تعين الإداريين في مؤسسات الدولة السورية، وقد كشفت عن وجود فجوة كبيرة بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية. استخدم الباحث أدوات تحليل وثائق إدارية، إلى جانب استبيانات لموظفين في مؤسسات خدمية، وخلص إلى أن التعينات غالباً ما تخضع لاعتبارات السياسية والانتماءات الشخصية، مما يُضعف من مبدأ تكافؤ الفرص، خصوصاً فيما يتعلق بالنساء، وأشار ناصر إلى أن عملية التعين لا تتم وفق نظام مفاضلة واضح، بل تُحكم بالولاء السياسي والوسائل، مما يجعل النساء الأقل حظاً في نيل الوظائف القيادية، حتى وإن كان أكثر تأهيلاً. ولفت إلى أن الأجهزة الإدارية لا تشجع النساء على التقدم للمناصب العليا، بل تُمارس ضدهن أشكالاً غير معلنَة من التحييز، كالمماطلة في إجراءات الترشيح، أو وضع شروط تعجيزية غير مكتوبة. وبينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية نفسها تُعزز من هذا التحييز، حيث تُحمل المرأة مسؤوليات أسرية تفترض المؤسسات مسبقاً أنها قد تعيق أداءها، دون أن يُمنح لها المجال لإثبات العكس. كما أشار إلى أن قانون التوظيف السوري لا يتضمن بنوداً صريحة تحمي المرأة من الإقصاء أو تضمن لها تمثيلاً عادلاً. وأوصى ناصر بتحديث النظام الإداري بما يضمن وجود لجنة مستقلة للمفاضلة والتعيين، وإدماج معايير الكفاءة النوعية بدلاً من الاعتماد على المقابلات الشخصية فقط، مع ضرورة تضمين مؤشرات للعدالة الجندرية في نظم التوظيف الحكومي (ناصر، 2009).

دراسة عبد الجبار (2009): اختلالات توزيع الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية اليمنية؛ ناقشت هذه الدراسة مسألة توزيع الموارد البشرية في القطاع العام اليمني، وركزت بشكل خاص على الاختلالات الناتجة عن غياب العدالة النوعية في التخطيط والتوزيع. استخدم الباحث بيانات من وزارة الخدمة المدنية، إلى جانب مقابلات مع موظفين ومديرين في عدد من المؤسسات، وتوصل إلى أن سياسات توزيع الوظائف لا تعتمد على رؤية استراتيجية تأخذ في الاعتبار النوع الاجتماعي، بل تستند إلى اعتبارات مناطقية أو سياسية في كثير من الأحيان. وأشار عبد الجبار إلى أن المرأة تُوظَّف في قطاعات محددة مثل التعليم والرعاية الصحية، وُتُستبعد من الوزارات السيادية والواقع الاستراتيجي، رغم أن كثيراً من المتقدمن يحملن مؤهلات موازية للرجال أو أفضل. ولفت إلى أن خطط الإصلاح الإداري التي تم تبنيها في اليمن منذ 2004 ركزت على الجوانب التقنية (الأجور والميكلة) وتجاهلت بُعد النوع الاجتماعي تماماً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن برامج التأهيل والتدريب لا تُوزَّع بشكل عادل، حيث تحصل النساء على فرص أقل كثيراً من الرجال، ما يؤثر على فرصهن في الترقى الوظيفي مستقبلاً. كما أن كثيراً من السياسات تُصَاغ دون مشاركة فعلية من النساء، ما يخلق فجوة في فهم احتياجاتهن وظروفهن الخاصة. وقد أوصى عبد الجبار بإدماج منظور النوع الاجتماعي في كل مراحل التخطيط الإداري، وتخصيص نسب تمثيل للنساء في التوظيف، بالإضافة إلى إلزام المؤسسات بنشر تقارير دورية تبين مدى تحقيقها لمبدأ المساواة في توزيع الموارد البشرية (عبدالجبار، 2009).

دراسة الفرا والزعون (2007): واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوزارات الفلسطينية، وأجريت هذه الدراسة في قطاع غزة، وهدفت إلى تحليل واقع سياسات التوظيف الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مع التركيز على مدى التزام هذه الوزارات بمعايير الموضوعية والشفافية في عمليات التعيين والترقية. اعتمد الباحثان على منهج وصفي تحليلي مدعوم باستبيانات ومقابلات مع موظفين وموظفات في القطاع العام، وقد خلصت النتائج إلى أنأغلب المؤسسات لا تعتمد نظاماً مكتوباً واضحاً للمفاضلة بين المتقدمين

للوظائف، مما يجعل فرص التعيين عرضة للتمييز والانتقائية. وأبرزت نتائج الدراسة أن النساء يعانين من تهميش مؤسسي صامت، حيث تُمنع الأفضلية للرجال في الوظائف الإشرافية والقيادية، خاصة في القطاعات التي يُنظر إليها على أنها "تطلب الحزم والسلطة". وأشارت إلى أن معايير مثل "الاستقرار الأسري" و"القدرة على تحمل ضغوط العمل" غالباً ما تُستخدم كذرائع لاستبعاد النساء، دون وجود قياس موضوعي لها. وبينت النتائج أن البيئة المؤسسية لا توفر فرصاً متكافئة للتأهيل والتدريب، حيث يحصل الرجال على النسبة الأكبر من برامج التطوير المهني. كما أن تقارير التقييم السنوي غالباً ما تكون نمطية ولا تعكس الأداء الحقيقي، بل تتأثر بعلاقات شخصية أو انطباعات مسبقة، وقد أوصى الباحثان بتطوير لوائح تنظيمية تتضمن مؤشرات نوع اجتماعي في التوظيف والتقييم، وإنشاء وحدات مختصة بمراقبة المساواة داخل المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى تفعيل دور النقابات في مراقبة شفافية التعيينات (الfra والزعنون، 2007).

6. دراسة المخلافي (2005): معوقات إعداد القيادات الإدارية في الجمهورية اليمنية، وركزت على تحليل المعوقات البنوية والثقافية التي تعرقل عملية إعداد القيادات الإدارية في اليمن، مع تركيز خاص على العوائق التي تواجه النساء في الوصول إلى المناصب العليا داخل الجهاز الإداري للدولة. وقد استخدم الباحث المتدرج الوصفي التحليلي، واستند إلى بيانات من مؤسسات حكومية متعددة لتوضيح كيف تُدار عملية إعداد وتأهيل القادة الإداريين. ومن أبرز ما توصل إليه أن الثقافة المؤسسية في اليمن تُعاني من تغلب البعد الاجتماعي والقبلي على الاعتبارات المهنية، مما يؤدي إلى حرمان النساء من فرص التأهيل والتلقيح بالمناصب القيادية. وبينت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية المتوفرة للقيادات تُفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي، غالباً ما تكون انتقائية وغير شاملة، ولا تراعي التوازن الجندرى. كما أن النظرة السائدة داخل مؤسسات الدولة تعتبر أن الرجل أكثر ملاءمة لتولي موقع القيادة، وهو ما يجعل النساء في كثير من الأحيان لا يتم ترشيحهن أصلاً لتلك البرامج، مما يعكس "تمييزاً صامداً" في سياسات التأهيل والترقية، ومن الجوانب المهمة في الدراسة أنها أوضحت أن القوانين واللوائح الداخلية لا تضمن بنوداً واضحة تنص على تمكين المرأة، ولا توفر ضمانات حقيقية لمشاركتها في إعداد السياسات الإدارية أو شغل المناصب القيادية. وقد أوصى المخلافي بضرورة إعادة صياغة معايير اختيار وتدريب القيادات على أساس مهنية تراعي الكفاءة والنوع الاجتماعي، وإدراج تمثيل النساء في مراكز صنع القرار كأولوية ضمن برامج الإصلاح الإداري. وبذلك، تضع هذه الدراسة إطاراً نقدياً مهمًا لتفسير ضعف تمثيل المرأة في الإدارات العليا في اليمن، وتكشف عن عمق الإشكالية من حيث البنية الثقافية والتنظيمية (المخلافي، 2005).

7. هدفت دراسة جاد (2005) إلى تقييم مدى فاعلية قانون رقم (5) لسنة 1991 بشأن شغل الوظائف المدنية القيادية في المؤسسات الحكومية المصرية. اعتمد الباحث على تحليل وثائق تشريعية، بالإضافة إلى استبيانات موزعة على موظفين حكوميين في عدد من الوزارات. وقد خلص إلى أن القانون رغم أهدافه المعلنة في دعم الشفافية والموضوعية، إلا أنه يعاني من ثغرات تطبيقية تسمح بإعادة إنتاج نماذج التعيين التقليدية، القائمة على العلاقات الداخلية والتمييز غير المعلن. وبين جاد أن من بين أهم الإشكاليات أن القانون لا يلزم المؤسسات بفتح باب التنافس الخارجي على الوظائف القيادية، مما يجعل الفرص محصورة ضمن دوائر مغلقة يسيطر عليها الذكور غالباً. ويُستخدم مبررات مثل "المعرفة بالبيكل الإداري الداخلي" أو "الاستقرار المؤسسي" كذرائع لإبقاء التعيينات حكراً على نفس الفئة، وُتستثنى النساء من هذه المعادلة، إما لاعتبارات اجتماعية أو بدعوى ضعف قدرتهم على القيادة. وأظهرت النتائج أن غياب مؤشرات واضحة للتقييم القيادي يجعل قرارات الترقية عرضة للتأثير بانطباعات شخصية. كما أن اللجان المشرفة على التعيينات عادة ما تكون ذكرية بالكامل، ما يزيد من احتمال تكرار التعيينات السائدة تجاه المرأة. ولاحظ الباحث أن بعض الجهات تُعلن عن الوظائف القيادية دون نية حقيقة في المنافسة، بل لغطية قانونية على تعيينات تم تحديدها مسبقاً. وأوصى جاد بضرورة تعديل القانون بحيث ينص صراحة على ضمانات لفتح التوظيف الخارجي، وتضمين المرأة في لجان التعيين، وتحديد مؤشرات قيادية مهنية واضحة تراعي النوع الاجتماعي (جاد، 2005).

الجدول (1) مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة الجغرافية	سوريا، مصر، فلسطين، اليمن	اليمن فقط (ميدانياً)
التركيز على النوع الاجتماعي	جزئي أو غير مباشر	تركيز مباشر ومركزي
البيانات المستخدمة	أدبية ونظيرية غالباً	بيانات وزارة الخدمة المدنية + استبيانات ميدانية
المنهجية	وصفية تقليدية	وصفية تحليلية معززة باستقراء ميداني
الربط بالسياسات العامة	محدود	واضح ومباشر
المستوى الإحصائي	نادرًا ما تضمن نسبة	يشمل نسباً وتحليلاً كميّاً

## 2-2-أوجه التوافق

- اتفقت جميع الدراسات على وجود تحيزات هيكلية ضد النساء في الوظائف العامة.
- أكدت أن التقاليد والعادات تشكل عقبة أمام المرأة، سواء في التوظيف أو الترقية.

- أشارت إلى أن غياب التخطيط الإداري المبني على النوع الاجتماعي يضعف من فرص تمكين المرأة.

#### 2-2-3-أوجه التميز والتعارض

- تختلف الدراسة الحالية عن سابقاتها بتركيزها الميداني على الواقع اليمني، باستخدام أدوات جمع بيانات حقيقة (استبيان، مقابلات).
- تتفوق هذه الدراسة من حيث الربط بين السياسات الوطنية للإصلاح الإداري وتمكين المرأة، وهو بعد غائب في معظم الدراسات السابقة.
- لم تعتمد الدراسة على التوصيف النظري فقط، بل قدّمت تحليلًا نقداً لمخرجات البيانات، وربطها بمارسات فعلية داخل المؤسسات.

#### 2-2-4-الخلاصة

يتبيّن من مراجعة الأدبيات السابقة أن قضية تمكين المرأة في الوظائف العامة ليست مجرد إشكالية قانونية، بل ظاهرة مركبة تتداخل فيها أبعاد ثقافية، مؤسسية، ونفسية. وبينما تتقاطع معظم الدراسات في تشخيص مظاهر التميز والحرمان من فرص الترقية، فإن الدراسة الحالية تقدم بعداً نوعياً جديداً، من خلال تحليل ميداني يعكس السياق اليمني تحديداً، ويقترح حلولاً عملية مدروسة ببيانات أصلية، مما يجعلها إضافة حقيقة في حقل دراسات النوع الاجتماعي والإصلاح الإداري.

في السياق اليمني، أشار الملاхи (2018) إلى أن اختيارات القيادات الإدارية غالباً ما تخضع لمعايير اجتماعية وشخصية، ما يُضعف من فرص النساء المؤهلات للوصول إلى موقع صنع القرار. كما أكد الجيني (2019) على أن غياب معايير موضوعية في التوظيف والتقييم المبني على إقصاء النساء ويحد من فرص التمكين الحقيقي. وقد وجدت دراسة الفرا والزعون (2007) في غزة نتائج مماثلة، إذ أكدت أن التحيزات الجندرية ما زالت تؤثر في قرارات التوظيف والترقية، وهو ما يلاحظ كذلك في الواقع اليمني.

على المستوى العربي، كشفت دراسة ناصر (2009) في سوريا عن اختلالات بنوية ناتجة عن غياب الضوابط العلمية، مما فتح المجال لتعيينات مبنية على الولاء الشخصي والسياسي، لا الكفاءة، وهو ما انعكس سلباً على تمثيل النساء. وفي مصر، أشار جاد (2005) إلى أن بعض القوانين التنظيمية رغم أمداتها الإصلاحية، تفتقر إلى إجراءات ملزمة تعزز العدالة في التوظيف، مما يتيح المجال لتحيزات ذكرية داخل المؤسسات.

تميزت الدراسة الحالية بتناولها الفترة المعاصرة (2020–2024) بعد جائحة كوفيد-19، وهي فترة لم تحظ باهتمام وافٍ في الدراسات السابقة. كما أنها اعتمدت منهجهية مزدوجة تجمع بين الأدوات الكمية (الاستبيانات) والتوعية (المقابلات)، مما أتاح فهماً أعمق للمعوقات غير المعلنة، مثل التحيز الضمني والرقابة الاجتماعية، وهي مفاهيم لم تُبحث سابقاً بهذا القدر من التعمق في السياق اليمني.

وتكمّن أهمية هذا البحث في ربطه بين برامج الإصلاح الإداري الرسمية، كسياسات الأجور وتحديث الخدمة المدنية، وبين أثرها الفعلي على تمكين المرأة، بخلاف كثير من الدراسات السابقة التي ركزت فقط على الإجراءات دون النظر إلى العدالة الجندرية. كما يبرز البحث خصوصية السياق اليمني من حيث البعد القبلي والعادات المحلية، ما يُفتح تحديات مضاعفة للنساء الساعيات للاندماج في القطاع العام. بذلك، لا تكتفي هذه الدراسة بتوصيف الإشكاليات، بل تقدّم قراءة تحليلية إصلاحية تربط الواقع بالمكان، وتقترح مسارات سياسية واقعية قابلة للتنفيذ، وهو ما يجعلها مساهمة نوعية في تطوير استراتيجيات تمكين المرأة في البيانات العربية الهشة والمؤسسات الانتقالية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1-منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لفهم الواقع الميداني وتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية ذات الصلة بمشاركة المرأة اليمنية في الوظيفة العامة. وتم استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، وهي: استبيان موجّه، مقابلات شبه مهيكلة، وتحليل بيانات رسمية صادرة عن وزارة الخدمة المدنية للفترة بين 2020–2024.

شملت عينة الدراسة (120) امرأة تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية الطبقية، موزعات على ثلاث محافظات يمنية تمثل تباينات ثقافية وجغرافية: محافظة صنعاء (40%)، تعز (35%)، وعدن (25%). وقد ضمت العينة فنتين أساسيتين: موظفات حالياً في القطاع الحكومي، ومتقدمات لوظائف خلال السنوات الأربع الماضية. وتم اعتماد معايير الاختيار بناءً على الحالة الوظيفية، والمستوى التعليمي، والتوزيع الجغرافي.

**الجدول (2) التوزيع الجغرافي والوظيفي للعينة المستخدمة في الدراسة:**

الوضع الوظيفي (موظفات / متقدمات)			
المحافظة	النسبة المئوية (%)	النسبة من العينة	عدد المشاركات
صنعاء	30	40%	48
تعز	22	35%	42

الوضع الوظيفي (موظفات / متقدمات)			النسبة من العينة المحافظة	عدد المشاركات
المجموع	100%	120	18 موظفات، 12 متقدمات	70 موظفات، 50 متقدمات

تم تصميم أداة الاستبيان لتتضمن (20) سؤالاً، تنوّعت بين أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات المرتبطة بالمعوقات المؤسسية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة تُتيح للمشاركات التعبير بحرية عن مواقفهن وتجاربهن.

من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الاستبيان، تم إجراء اختبار تجريبي على عينة أولية مكونة من 15 مشاركة من خارج العينة الأصلية. وتم حساب معامل الثبات (كرونياخ ألفا)، وبلغت (0.87)، وهو ما يدل على مستوى عالي من الاتساق الداخلي للأداة.

أما المقابلات شبه المهيكلة، فقد طُبقت على (10) موظفات حكوميات و(4) متقدمات للوظائف، وتم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، حيث جرى تمييز الاستجابات المفتوحة وتجميعها ضمن محاور نوعية تعكس أنماط التفكير والمواقف المتكررة لدى المشاركات، مما ساعد في تفسير النتائج الكمية بعمق أكبر.

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من يناير 2020 حتى ديسمبر 2024، وتشمل بيانات من المؤسسات الحكومية المركزية والمحلية في المحافظات الثلاث المذكورة.

#### 4- النتائج ومناقشتها.

اعتمد تحليل البيانات في هذه الدراسة على استمرارات الاستبيان التي تم تصميمها بعناية لقياس مؤشرات التمكين الوظيفي، والتي وزّعت على عينة مكونة من (120) امرأة، بين موظفات حالياً ومتقدمات سابقاً لوظائف حكومية. تم اختيار العينة من ثلاث محافظات تمثل تبايناً سكانياً وثقافياً واضحاً: صنعاء، تعز، وعدن، لضمان تمثيل بيئي واجتماعي متوازن. كما تم الاستناد إلى بيانات وزارة الخدمة المدنية للفترة بين 2020-2024، وتحليل وثائق إدارية متاحة، واستكمال الصورة بمقابلات شبه مهيكلة مع عدد من الموظفات وصياغ القرارات في الجهاز الحكومي.

##### 4-1-نتائج الاستبيان الكمي (Quantitative Results)

###### 4-1-1-التمثيل النسائي العام:

أظهرت نتائج الاستبيان أن نسبة النساء العاملات في القطاع الحكومي لا تتجاوز 28.6%， رغم أن النساء يشكلن 42% من خريجات الجامعات.

###### تحليل اختبار كاي تربيع (Chi-Square)

تم استخدام اختبار كاي تربيع (Chi-Square Test) لقياس العلاقة بين الحالة الاجتماعية (متزوجة / غير متزوجة) والحصول على وظيفة (نعم / لا) في عينة الدراسة. الهدف من الاختبار هو التتحقق مما إذا كانت الحالة الاجتماعية تؤثر على فرص التوظيف في القطاع الحكومي.

###### 4-1-2-نتائج فحص فرضيات البحث:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية وفرص التوظيف.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية وفرص التوظيف.

###### نتائج اختبار كاي تربيع

البند	القيمة
Chi-Square ( $\chi^2$ )	1.24
Degrees of Freedom (df)	1
Significance Level ( $\alpha$ )	0.05
P-value	0.266
القرار الإحصائي	عدم رفض H0

## 4-1-3- الاستنتاج:

نظراً لأن  $P-value = 0.266 > 0.05$ ، فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية وفرص التوظيف، مما يعني أن الحالة الاجتماعية لم تكون مؤثراً حاسماً على قرار التوظيف ضمن عينة هذه الدراسة.

## 1. رفض قطاعات معينة:

أفادت أكثر من 90% من المشاركات بأنهن يرفضن التقديم على وظائف في قطاعات مثل الجمارك، الأمن، والمناوبات الليلية، لأسباب اجتماعية وعائلية.

## 2. الترقية والتدريب:

- 67% من النساء أشرن إلى وجود تمييز غير معلن في فرص الترقية.

- 53% لم يشاركن في أي برامج تدريب قيادي، مقارنة بـ 72% من الذكور في نفس المؤسسات.

## 3. آلية التوظيف:

فقط 18% من النساء حصلن على وظائف عبر مفضلة علنية، مقابل 63% من الذكور، مما يعكس وجود فجوة في عدالة التوظيف.

## 4-2-نتائج المقابلات النوعية (Qualitative Interview Findings)

1. الرقابة الاجتماعية والرفض الوقائي: وصفت إحدى المشاركات أن المجتمع يفرض ما يُسمى بـ "الرفض الوقائي"، حيث تتجنب المرأة التقديم للوظائف الحساسة خشية الاعتراض المسبق من الأسرة أو البيئة المحيطة.

2. التحيز غير المعلن: ذكرت بعض الموظفات أنهن يشعرن بعدم الترحيب في أماكن العمل، خاصة في المناصب الإشرافية، حيث يفترض أن الذكر هو الأجرد بالقيادة، دون تقييم فعلي.

3. الزواج كعامل تمييز: أشارت عدة مقابلات إلى استخدام الحالة الاجتماعية (خاصة الزواج) كذريعة لاستبعاد المرأة من المقابلات أو تأجيل التعين، بدعوى "الالتزامات الأسرية".

4. غياب الدعم المؤسسي: أكدت غالبية المشاركات غياب سياسات داعمة لاحتياجات المرأة، مثل إجازات مرنة، وحدات تمكين، أو تدريب تخصصي لقيادة النسائية.

## 4-3-مناقشة العوامل:

## 4-3-1-انخفاض تمثيل النسائي في القطاع الحكومي:

أظهرت نتائج تحليل البيانات أن نسبة النساء العاملات في القطاع الحكومي لا تتجاوز 28.6%， رغم أن النساء يشكلن قرابة 42% من الحاصلين على الشهادات الجامعية وفقاً لتقارير وزارة التعليم العالي (وزارة الخدمة المدنية، 2023). هذا التفاوت بين التأهيل الأكاديمي والتمثيل العملي يعد مؤشراً واضحاً على وجود فجوة هيكلية في فرص التوظيف. وتشير هذه النسبة إلى أن المرأة لا تُمنح فرصاً متكافئة رغم كفاءتها، مما يعكس اختلالاً في تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص المقرر دستورياً وقانونياً في اليمن (الجندى، 2019).

## 4-3-2-رفض قطاعات معينة بسبب الضغط الأسري والمجتمعي

بيّنت نتائج الاستبيانات أن أكثر من 90% من النساء رفضن التقديم لوظائف تتعلق بالجمارك أو الأمن أو المناوبات الليلية، بسبب قيود مجتمعية وأسرية، مثل رفض الزوج أو الوالد، أو نظرية المجتمع إلى هذه الوظائف باعتبارها "جالية" أو "غير لائقة بالمرأة". هنا ما أطلقت عليه إحدى المشاركات في المقابلات وصف "الرفض الوقائي"، حيث تفترض مسبقاً ردود فعل سلبية من المجتمع، فيتم تجنب هذه الوظائف دون حتى محاولة المنافسة عليها (استبيان الدراسة، 2024). هذا النمط من الرقابة الاجتماعية غير الرسمية يعد أحد أكثر المظاهر تأثيراً في تحديد المسارات المهنية للمرأة اليمنية، كما أشار ناصر (2009) في دراسته حول تأثير التقاليد في مؤسسات العمل العام.

## 4-3-3-التمييز غير المعلن في فرص الترقية

عند سؤال النساء عن أهم المعوقات التي تعيق صعودهن المهني، أشار 67% منهن إلى وجود تمييز غير معلن في الترقيات، حيث يُنظر إلى الرجل على أنه الأجرد بتحمل المسؤولية، حتى دون تقييم موضوعي. كما ذكرت 53% من النساء أنهن لم يحصلن على أي برامج تدريبية مؤهلة للقيادة منذ التحاقهن بالعمل، في حين أن 72% من الرجال في نفس المؤسسات أفادوا بأنهم شاركوا في دورات تطوير وظيفي في السنوات الثلاث الأخيرة. هذا التفاوت في فرص التطوير الوظيفي يعمق الفجوة بين الجنسين في القيادة الإدارية (الفرا والزععنون، 2007).

## 4-3-4-الزواج كعامل تميزي في التوظيف

تشير المقابلات مع عدد من الموظفات إلى أن الزواج يستخدم في بعض الأحيان كمعيار تفضيلي سلبي ضد النساء في مراحل التوظيف. حيث أبلغت بعض النساء أن ملفاهن أهملت أو تم تأجيل مقابلاتهم بمجرد معرفة الحالة الاجتماعية، بناءً على افتراض أن المتزوجات "أقل جاهزية" بسبب الالتزامات الأسرية. وهي ممارسة تتنافى مع معايير العدالة والتوظيف القائم على الكفاءة (الجندى، 2019).

#### 4-3-5-دور الأسرة في الحد من خيارات المرأة المهنية

72 % من المشاركات أشارن إلى أن الزوج أو الأب كان له دور مباشر في منعهن من التقديم على وظائف معينة، خصوصاً تلك التي تتطلب التنقل أو سفراً متكرراً. ويتوافق هذا مع ما أشار إليه ناصر (2009) من أن الضغوط الأسرية تشكل أحد أبرز المعوقات الصامدة أمام طموح النساء في شغل مواقع إدارية أو قيادية. وينبع هذا الشكل من العوائق من أكثرها تأثيراً واستدامة، لأنه لا يصدر عن المؤسسات، بل من البنية الاجتماعية التي تنشأ فيها المرأة منذ طفولتها، مما يجعلها في أحيان كثيرة لا تفكراً أصلاً في التقدم لوظيفة تتطلب استقلالية أو مسؤولية متقدمة.

#### 4-3-6-بيئة العمل غير الداعمة

أكملت 59 % من النساء أن مؤسساتهن لا توفر سياسات واضحة لدعم المرأة، مثل إجازات أمومة مرنّة، أو برامج تأهيل، أو وحدات تمكين نسائي. وهذا الفراغ في السياسات يُنبع بيئة عمل طاردة نفسياً، تشعر فيها الموظفة أنها "غريبة" عن البيكيل المؤسسي، وهو ما يضعف من انتهاها ودافعيتها للترقى (الفرا والزعون، 2007). كما أن غياب وحدات مختصة بمتابعة شؤون المرأة في معظم الوزارات يعكس غياب الإرادة المؤسسية في تبني سياسات شاملة تستوعب احتياجات المرأة العاملة.

#### 4-3-7-فجوة العدالة في المفاضلة

أظهرت البيانات أن فقط 18% من النساء حصلن على وظائف عبر المفاضلة الآلية (دون وساطة)، مقارنة بـ 63% من الرجال. هذه الأرقام تدل على وجود اختلال واضح في عدالة الفرص، وتشير إلى أن الكثير من التعيينات لا تمر عبر قنوات عادلة وشفافة، مما يفتح المجال للتمييز غير المباشر ضد النساء (وزارة الخدمة المدنية، 2023). كما أشارت دراسة جاد (2005) إلى أن غياب الشفافية في التوظيف يقود إلى فقدان الثقة بين المواطنين والمؤسسات، و يؤثر سلباً على كفاءة الإدارة العامة.

#### 4-تحليل نوعي عميق ومقارنة بالدراسات السابقة

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الأدبيات السابقة، نجد توافقاً واضحاً مع ما ورد في دراسة المخلافي(2005) التي أكدت أن التقاليد الاجتماعية والتوجهات الذكورية داخل المؤسسات تمثل الحاجز الأكبر أمام وصول المرأة للمناصب العليا. كما تؤكد الدراسة الحالية ما ورد في دراسة دوبون(1981) حول التأثير التراكمي للتنشئة الاجتماعية في تشكيل طموح المرأة وميلها المهني. فعلى الرغم من امتلاك النساء للمؤهلات، إلا أن غياب القدوة المؤسسية، وضعف الدعم النفسي والمادي، يجعل طموحهن غير مفعّل بالشكل المطلوب.

وقد بيّنت هذه الدراسة، كما في دراسة عبليه محمود(2010)، أن كثيراً من النساء يعاني من توتر داخلي بسبب ضغط الأدوار المتعددة (الزوجة، الأم، الموظفة)، ما يجعل الالتزام بالوظيفة، خاصة في موقع إدارية، أمراً نفسياً مرهقاً. هذا الجانب لا تعالجه القوانين، بل يتطلب برامج دعم نفسي وتمكيني داخل المؤسسات، وهي شبه غائبة في اليمن.

أشار تقرير التقييم النوعي الصادر عن البنك الدولي (2023) إلى أن الفجوة في الأجور والترقيات بين الرجال والنساء في القطاع العام اليمني تجاوزت 30 % في بعض المحافظات، رغم تشابه المؤهلات. وأوصى التقرير بإدراج مؤشرات النوع الاجتماعي ضمن عمليات التوظيف والتقييم المؤسسي. (World Bank, 2023)

#### 4-4-مناقشة النتائج واستنتاجات أولية

تعكس هذه النتائج واقعاً مركباً ومتشاركاً لتمكين المرأة في الوظائف العامة في اليمن، حيث تداخل فيه عدة أبعاد:

1. **البعد الاجتماعي:** يمارس عبر الأسرة والمجتمع المحلي بشكل مباشر، ويُشكّل ضغطاً يمنع المرأة من المبادرة أو المنافسة على الوظائف.
2. **البعد المؤسسي:** يتعلق بثقافة العمل، والسياسات الداخلية غير المرنّة، وغياب الاعتراف باحتياجات المرأة العاملة.
3. **البعد السياسي والتشريعي:** حيث لا توجد تطبيقات فعلية لقوانين تكافؤ الفرص، كما أن اللوائح غالباً ما تكون عامة وغير ملزمة. بناءً عليه، تُظهر هذه الدراسة أن المرأة اليمنية لا تفتقر للكفاءة أو الرغبة، بل إلى بيئة مؤسسية مرنّة، وسياسات عادلة، وثقافة تنظيمية داعمة (الجنيدي، 2019). لذا فإن تمكين المرأة لا يبدأ من "إعطائهما وظيفة"، بل من إعادة بناء الثقافة الوظيفية نفسها، لتصبح شاملة، مرنّة، وغير إقصائية.

تؤكد نتائج الاستبيان والمقابلات أن العادات القبلية والأدوار الاجتماعية التقليدية تُشكّل العائق الأكبر أمام تمكين المرأة، حيث رفضت أكثر من 90 % من المشاركات التقديم لوظائف في الجمارك أو الأمن أو العمل الليلي، استجابة لضغوط عائلية ومجتمعية. هذا يتماشى مع ما أشار إليه ناصر(2009) حول تأثير البنية الاجتماعية على خيارات النساء المهنية.

وتعكس هذه النتيجة ما وصفته إحدى المشاركات بـ"الرفض الوقائي" ، أي أن المرأة تُقصى نفسها عن فرص العمل قبل حتى أن تقدم، خوفاً من ردود الفعل السلبية، وهو سلوك ناتج عن تنشئة اجتماعية مقيدة لدور المرأة. ورغم المؤهلات العلمية العالية للعديد من المشاركات، تبقى الصورة النمطية للمرأة بوصفها غير مناسبة لبعض المهن هي المسيطرة.

أظهرت النتائج أن 67% من النساء أشارن إلى وجود تمييز غير صريح في الترقية، و53% لم يشاركن في برامج تدريب قيادي، رغم وجود كفاءة. تؤكد هذه النتائج وجود ما يُعرف في الأدبيات بـ"التحيز غير المعلن" داخل بيئة العمل، والذي تناولته دراسة الجنيد (2019) ودراسة عبلة محمود (2010) بوصفه مكوناً خفياً من مكونات التمييز الجندي المؤسسي.

هذا التحيز لا يُعلن عنه صراحة، بل يظهر في استبعاد النساء من المشاريع القيادية، أو تفضيل الذكور في التقييم، أو في عدم ترشيح المرأة لأي دور إداري بحجة "ضعف جاهزيتها". وتؤكد الباحثة هنا أن ضعف دعم المؤسسة للمرأة لا يتعلق بالكفاءة، بل يسيّق ثقافي غير داعم يعيّد إنتاج التحيزات التقليدية بصيغة إدارية "محايدة ظاهرياً".

أظهرت البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية للفترة بين 2020-2024 أن نسبة تمثيل النساء في الوظائف الحكومية ما زالت دون الطموح، حيث لم تتجاوز 29% في معظم المحافظات، مع تركز الوظائف النسائية في قطاعات التعليم والصحة. كما بين التقرير أن النساء يشكلن أقل من 10% من شاغلي الوظائف القيادية على مستوى الوزارات والمؤسسات الحكومية (وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، 2023).

أكّد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقريره حول تمكين النساء في البيانات المنشورة أن المجتمعات الخارجية من النزاعات تحتاج إلى "نجاح تعافٍ نسوي" يعتمد على إشراك النساء في عمليات إعادة بناء المؤسسات الحكومية، مع إتاحة فرص فعالية لقيادة المبادرات التنموية (UNDP, 2022).

أما فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على فرص التوظيف (الفرضية الثالثة)، فقد بين التحليل الإحصائي باستخدام اختبار كاي تربيع أن العلاقة غير دالة إحصائياً ( $p = 0.266$ ), مما يشير إلى أن هذا العامل قد لا يكون محدداً حاسماً في فرص التوظيف، وإن كان يُمارس ضمنياً في بعض الحالات، كما ورد في المقابلات النوعية.

رغم أن التحليل الإحصائي (باستخدام اختبار كاي تربيع) لم يُظهر دلالة إحصائية بين الزواج وفرص التوظيف ( $p=0.266$ ), فإن المقابلات النوعية كشفت عن وجود تحيز ضمني ضد المتزوجات في بيانات التوظيف. أبلغت عدة مشاركات عن تجاهل ملهاهن أو تأجيل مقابلاتهن فور معرفة أنهن متزوجات، بحجة "الالتزامات الأسرية".

يتقاطع هذا الواقع مع ما ورد في دراسة ناصر (2009) التي أكّدت استخدام الحالة الاجتماعية كذرعة لإقصاء المرأة من فرص العمل، وينتظر خللاً في التطبيق العادل لمبدأ الجدارة.

رأي الباحثة: تؤكد هذه المفارقة بين البيانات الكمية والتوعية أهمية دمج المنهجين، إذ أن الممارسات التمييزية غالباً ما تكون "ناعمة" وغير قابلة لقياس العددي المباشر، لكنها حاسمة في التأثير على مصير المتقدمات للوظائف.

تشير البيانات إلى أن 67% من النساء المشاركات تعرضن لضغوط أسرية مباشرة من الزوج أو الأب منعهم من التقديم لبعض الوظائف. هذا يتوافق مع ما طرحته دراسة الفرا والزعون (2007) ودراسة عبلة محمود (2010) حول دور التنشئة الاجتماعية في رسم حدود الطموح المهني للمرأة.

وتعزز النتائج رؤية الباحثة بأن العقبات لا تصدر دائماً من المؤسسات فقط، بل تتشكل داخل الأسرة منذ الطفولة. فالمرأة قد تتجنب مهنة معينة حتى لو لم تواجه رفضاً مباشراً، فقط لأن منظومة الأسرة والمجتمع لا تتوقع منها أن تنجح فيها.

أكّدت 59% من المشاركات أن مؤسساً هن تفتقر إلى سياسات واضحة داعمة للمرأة (مثل إجازات مرنّة، وحدات تمكين، حضانات مؤسسية). كما أن 82% من المشاركات لم يسبق لهن الاطلاع على سياسة تمكين داخلي، أو تلقمن أي دعم نفسي أو تدريسي موجه للمرأة.

تفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة مؤسسة صدى للتنمية (2021)، ودراسة UNDP (2022)، التي أكّدت أن غياب البيئة المؤسسية الداعمة هو عائق رئيسي أمام إدماج المرأة في القطاع العام، خصوصاً في دول خارجية من نزاع مثل اليمن.

تحليل الباحثة: لا يمكن الحديث عن تمكين فعلي دون تعديل الثقافة الإدارية نفسها. غياب وحدات النوع الاجتماعي وندرة السياسات المرنّة يعكس نقصاً في الرؤية الشاملة داخل المؤسسات، ويبقى المرأة في هامش "الاستيعاب الظاهري" دون شمول فعلي.

أوضحت نتائج الدراسة أن نسبة تمثيل النساء في الوظائف الحكومية لا تتجاوز 28.6%， على الرغم من ارتفاع نسبة خريجات الجامعات، مما يعكس وجود فجوة هيكلية في تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص. وترى الباحثة أن هذه الفجوة لا تعود فقط إلى ضعف السياسات المؤسسية، بل أيضاً إلى التصورات الاجتماعية الراسخة التي تقلل من شأن مشاركة المرأة في الشأن العام، وتضعها في أدوار ثانوية.

كما أن العزوف عن وظائف بعينها (المناوبات الليلية ووظائف الأفن) لأسباب عائلية واجتماعية، كما أوردته 91.7% من المشاركات، يكشف عن شكل من أشكال "الرقابة الوقائية الذاتية" التي تفرضها المرأة على نفسها. وتعتقد الباحثة أن هذا السلوك ناتج عن تراكمات تنشئة اجتماعية لم تفتح المجال لتصور المرأة لنفسها في أدوار غير تقليدية، وهو ما يستدعي تدخلاً إعلامياً وتربيوتاً على مستوى المجتمع.

من جانب آخر، تبيّن أن 67% من النساء لم يحصلن على فرص عادلة في الترقية، و53% لم يشاركن في برامج تدريب قيادية. وترى الباحثة أن هذا التمييز غير المعلن هو الأخطر، لأنّه لا يقتصر بالأرقام فقط، بل يتغلغل في الثقافة المؤسسية ويعاد إنتاجه في تقييم الأداء، وتوزيع المهام، والمشاركة في القرار.

على الرغم من أن نتائج اختبار كاي تربيع لم تُظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية وفرص التوظيف ( $\chi^2 = 0.266$ ) ، فإن المقابلات النوعية أظهرت أن الزواج يستخدم فعلياً كأداة إقصاء ناعمة لبعض المرشحات. وتؤكد الباحثة على أهمية الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، لفهم الديناميكيات الخفية التي لا تظهر من خلال الأرقام المجردة.

بالتالي، يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم معظم الفرضيات الرئيسية، لا سيما المرتبطة بالعوامل المؤسسية والاجتماعية، بينما تبقى بعض العلاقات بحاجة إلى دراسة أعمق باستخدام عينات أوسع أو تقنيات إحصائية متعددة المتغيرات.

## 5- الخاتمة.

### 5-أبرز الاستنتاجات:

- التمثيل النسائي في الوظائف العامة لا يعكس الواقع التأهيل والكفاءة لدى النساء اليمنيات.
- لا تزال الأسرة والمجتمع يمارسان دوراً ضاغطاً في الحد من خيارات المرأة المهنية.
- تفتقر بيئه العمل الحكومية لسياسات داعمة حقيقية للنساء في جوانب التعيين والترقى والتدريب.
- غياب التوثيق الرقعي الشفاف لعمليات المفاضلة والتوظيف يفتح المجال أمام الوساطة وضر بمبدأ تكافؤ الفرص.
- يتضح من خلال الدراسة أن تمكين المرأة اليمنية في الوظائف العامة لا يعتمد فقط على التنصوص القانونية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحولات الاجتماعية، ومدى نضج المؤسسات الإدارية في التعامل مع قضيائيا النوع الاجتماعي. فبينما تُظهر البيانات وجود رغبة نسائية قوية في المشاركة المهنية، إلا أن الواقع لا يزال يفرض كثيراً من القيود الرسمية وغير الرسمية.
- وتؤكد هذه الدراسة أن الإصلاح الإداري في اليمن لا يمكن أن يتحقق دون وضع تمكين المرأة على رأس أولوياته، عبر إجراءات واضحة وعملية تتجاوز مرحلة الخطاب النظري إلى التطبيق الملموس (المخلافي، 2018؛ الجنيد، 2019).

## النوصيات والمقترنات.

في ضوء نتائج الدراسة، وبما ينسجم مع واقع البيئة اليمنية، توصي الباحثة وتقترح ما يلي:

1. تبني وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع وزارة الشؤون القانونية مراجعة شاملة لأنظمة التوظيف والترقى، لضمان إدماج معايير النوع الاجتماعي، وتضمين مؤشرات قياس تضمن العدالة والشفافية بين الجنسين.
2. قيام وزارة الإعلام ومنظمات المجتمع المدني بإطلاق حملات توعوية مركزة، تهدف إلى تغيير الصور النمطية تجاه عمل المرأة، من خلال: إنتاج برامج تلفزيونية إذاعية تعكس نماذج ناجحة لنساء في مواقع قيادية.
- تنظيم ورش عمل في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تستهدف الشباب وأسرهم لتوسيع الوعي المجتمعي.
- أوصت استراتيجية التوعية المجتمعية التي أطلقها وزارة الإعلام في عام 2022 بضرورة تغيير الصورة النمطية حول أدوار المرأة في المجتمع من خلال الإعلام الرسمي، واقتصرت استخدام البرامج الحوارية والدرامية كوسيلة فعالة لإعادة تشكيل الوعي المجتمعي حول مفاهيم النوع الاجتماعي وتمكين المرأة (وزارة الإعلام اليمنية، 2022).
3. إدماج وحدات دعم النوع الاجتماعي داخل الوزارات الرئيسية، تكون مهمتها متابعة شؤون المرأة، والتأكيد من التزام الإدارات بسياسات التمكين، وتقديم تقارير فصلية تُرفع إلى مجلس الوزراء حيث خلص تقرير "واقع تمكين المرأة اليمنية في مؤسسات الدولة" الصادر عن مؤسسة صدى للتنمية (2021) إلى أن معظم مؤسسات الدولة تفتقر إلى وحدات تمكين نسائية، كما أن خطط التدريب لا تراعي النوع الاجتماعي، وغالباً ما تُعقد في مواعيد لا تتناسب مع ظروف المرأة العاملة. وأوصى التقرير بإنشاء إدارات نوعية في كل وزارة لمتابعة قضيائياً تمكين المرأة وتقديم بيانات دورية لصياغة القرار (مؤسسة صدى للتنمية، 2021).
4. إعادة هيكلة برامج التدريب والتأهيل في المؤسسات الحكومية، بحيث تُضمن نسب محددة من النساء في كل برنامج قيادي، بإشراف من المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
5. توفير تسهيلات عمل مرنّة للمرأة، خاصة في الوزارات التي تفتقر لذلك، كإجازات أمومة مرنّة، وخيارات العملالجزئي، والحضانات المؤسسية، تحت إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
6. تشجيع الجامعات ومراكز البحث على إجراء دراسات مقارنة حول تمثيل المرأة في القطاع الحكومي، بين المحافظات والمناطق، لتكون قاعدة بيانات دقيقة تساعد في التخطيط والتقييم حيث أوضح تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الدول التي تبنت سياسات توظيف تعتمد على مبدأ "التمييز الإيجابي" حققت تحسناً ملحوظاً في تمثيل النساء في القطاع العام خلال خمس سنوات فقط، مع ارتفاع مستويات الثقة العامة في المؤسسات الحكومية.
7. إنشاء منصة رقمية حكومية ترصد فرص العمل والترقيات، وتتيح التقديم والمتابعة بشفافية، بما يسهم في الحد من التحيز غير المعلن، ويضمن التتبع الرقمي للعدالة المؤسسية.

## قائمة المراجع.

### أولاً: المراجع بالعربية:

- إبراهيم، شرف الدين. (1990). عظيمات غيرن وجه التاريخ. بيروت: المكتبة الحديثة للطباعة والنشر.
- إبراهيم، عبد الباري درة، & الصباغ، إبراهيم زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحي نظمي). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو رضا، جوزيف. (1974). التنمية الاقتصادية في الدول النامية (ترجمة أحمد القصبي). القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- جاد، سيد محمد عبد العال. (2005). تقييم نظم شغل الوظائف المدنية القيادية في جمهورية مصر العربية في إطار القانون رقم (5) لسنة 1991م. القاهرة: مركز بحوث الخدمة المدنية.
- الجنيد، عبد الملك محمد. (2019). تحليل وتطوير سياسات اختيار وتعيين القيادات الإدارية: بحث تطبيقي على دوائر الوزارات. صنعاء: مركز الدراسات الإدارية.
- السنهوري، أحمد محمد. (2007). منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن 21. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبدالجبار، عبد الكريem. (2009). اختلالات توزيع الموارد البشرية وأثرها على الإصلاح المؤسسي في اليمن. صنعاء: وزارة الخدمة المدنية.
- عبلة، محمود. (2010). المرأة العربية العاملة: المعوقات ومتطلبات النجاح القيادي. القاهرة: جامعة الدول العربية.
- عطية الله، أحمد. (1998). *القاموس السياسي* (الطبعة الثانية). القاهرة: دار النهضة العربية.
- العموش، أحمد، & العليمات، حمود. (2008). المشكلات الاجتماعية. القاهرة: الشركة العربية المتعددة للتسويق والتوريدات.
- الفرا، محمد مصطفى، & الرعنون، محمد محمود. (2007). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- المخلافي، شفيق علي. (2005). معوقات إعداد القيادات الإدارية في الجمهورية اليمنية. تعز: جامعة تعز.
- مؤسسة صدى للتنمية. (2021). واقع تمكين المرأة اليمنية في مؤسسات الدولة: تقرير متابعة وتقييم. عدن: قسم الدراسات والبحوث.
- ناصر، محمد جميل. (2009). بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعامليين. اللاذقية: جامعة تشرين.
- الواحدي، أحمد علي. (1991). حقوق المرأة اليمنية بين الفقه والتشريع. صنعاء: مؤسسة العفيف الثقافية.
- وزارة الإعلام اليمنية. (2022). استراتيجية التوعية المجتمعية لدعم مشاركة المرأة في العمل الحكومي. صنعاء: قطاع التخطيط الإعلامي.
- وزارة الخدمة المدنية والتأمينات. (2023). التقرير الإحصائي السنوي للخدمة المدنية 2020-2024. صنعاء: الإدارة العامة للمعلومات والتوثيق.

### ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Dupont, B. (1981). *Do boys and girls really receive the same education?* Paris: UNESCO Publications.
- Hooks, B. (2000). *Feminism is for everybody: Passionate politics.* South End Press.
- OECD. (2021). *Women's participation in the public sector: Global trends and gaps.* <https://www.oecd.org>
- OECD. (2021). *Women's Participation in the Public Sector: Global Trends and Gaps.* <https://www.oecd.org>
- UN Women. (2016). *Women in public administration: Global report.* <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2016/>
- UN Women. (2021). *Gender equality in public administration: Yemen country snapshot.* <https://www.unwomen.org>
- UNDP. (2022). *Empowering women in fragile contexts: Yemen report.* United Nations Development Programme. <https://www.undp.org>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Empowering Women in Fragile Contexts: Yemen Report.* <https://www.undp.org>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.* <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- World Bank. (2023). *Yemen: Country gender assessment.* <https://www.worldbank.org>