



دراسة تحليلية للنوع الاجتماعي في القطاع الخاص  
(نموذج مجموعة شركات نقل)

2009

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة

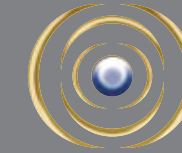
هاتف : ٧٤١ ٦٠ ٦٥٥ ٩٦٢ +

فاكس : ٧٦٨ ٢٦ ٦٥٥ ٩٦٢ +

ص ب ٥١١٨ , عمان ١١٨٣ , الأردن

[jncw@nets.com.jo](mailto:jncw@nets.com.jo)

[www.women.jo](http://www.women.jo)



NUQUL GROUP

SINCE 1952

Growing Together



اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة  
The Jordanian National Commission for Women

K V I N F O

## دراسة تحليلية للنوع الإجتماعي في القطاع الخاص

(نموذج مجموعة شركات نقل)

إعداد

د. أمل سالم العواودة

أستاذ مساعد

جامعة البلقاء التطبيقية

د. عبير بشير دبابنة

أستاذ مساعد

الجامعة الأردنية

كانون أول / ٢٠٠٩

## قائمة المحتويات

٢	قائمة المحتويات
٣	قائمة الجداول
٣	قائمة الأشكال
٤	تقديم اللجنة
٥	الملخص
٦	مقدمة الدراسة
٧	نبذة عن مجموعة شركات نقل
٨	الإطار المعرفي للدراسة
١٠	مشكلة الدراسة
١٠	أهمية الدراسة ومبرراتها
١١	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة ومبرراتها
١٢	المفاهيم الاجرائية
١٢	الأدبيات السابقة
١٤	منهجية الدراسة
١٤	مجتمع الدراسة
١٥	عينة الدراسة
١٥	أدوات الدراسة
١٧	تحليل الموارد البشرية
٤٦	التحليل المؤسسي
٦٣	المحور التشريعي
٩٦	نتائج الدراسة
٩٧	خطة العمل المقترحة
١٠٠	المراجع
١٠١	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	الكادر الوظيفي للمجموعة حسب الجنس	١٩
٢	التوزيع النسبي للعمر بحسب الجنس	٢٠
٣	التوزيع النسبي للحالة الإجتماعية بحسب الجنس	٢٢
٤	التوزيع النسبي للمستوى التعليمي للعاملين حسب الجنس	٢٣
٥	التوزيع النسبي للتعيينات حسب السنوات والجنس	٢٤
٦	التوزيع النسبي لأسباب التعيين حسب الجنس	٢٥
٧	التوزيع النسبي لعدد سنوات الخدمة حسب الجنس	٢٦
٨	التوزيع النسبي للعاملين في الأقسام التابعة للمجموعة حسب الجنس	٢٨
٩	التوزيع النسبي لوظائف العاملين حسب الجنس	٣٠
١٠	التوزيع النسبي للحاصلين على المكافآت حسب الجنس	٣٣
١١	التوزيع النسبي للحاصلين على إبتعاث حسب الجنس	٣٤
١٢	التوزيع النسبي للحاصلين على جزاءات حسب الجنس	٣٦
١٣	التوزيع النسبي لتقييم العاملين بحسب الجنس	٣٧
١٤	التوزيع النسبي لمفهوم إدماج النوع الإجتماعي حسب الجنس	٣٩
١٥	التوزيع النسبي لأهمية إدماج النوع الإجتماعي في إدارة المجموعة حسب الجنس	٤١
١٦	إتجاهات العاملين نحو إدماج النوع الإجتماعي في المؤسسة حسب الجنس	٤٣
١٧	العوائق التي تحول دون إدماج النوع الإجتماعي في مجموعة نقل بحسب الجنس	٤٥-٤٤

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	أعداد العاملين في إدارة المجموعة بحسب الجنس	١٩
٢	التمثيل البياني للعمر حسب الجنس	٢٠
٣	التمثيل البياني للحالة الإجتماعية بحسب الجنس	٢٢
٤	التوزيع النسبي لعدد سنوات الخدمة حسب الجنس	٢٣
٥	التمثيل البياني للعاملين في الأقسام التابعة للمجموعة حسب الجنس	٢٤
٦	التمثيل البياني لوظائف العاملين حسب الجنس	٢٦

## تقديم

انطلاقاً من المسؤوليات و المهام المناطة باللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة و التي تأسست عام ١٩٩٢ برئاسة صاحبة السمو الملكي الأميرة بسمة بنت طلال المعظمة كمرجعية وطنية معنية بقضايا ونشاطات المرأة في المملكة وترجمة الرؤية الملكية الداعية لتفعيل دور المرأة وزيادة مشاركتها وحمايتها من التمييز والعنف ، وتعبيراً عن التزام الأردن بمقررات الاتفاقيات والمعاهدات وخطط العمل الدولية، لاسيما برنامج عمل بيجين واتفاقية إزالة جميع أشكال التمييز ضد المرأة، أولت اللجنة موضوع دمج النوع الاجتماعي اهتماماً كبيراً في مختلف المجالات.

وفي هذا الإطار قادت اللجنة، مبادرة وطنية واسعة النطاق ضمت مؤسسات أردنية حكومية وغير حكومية وخبراء وأفراداً أسفرت عن وضع إستراتيجية وطنية للمرأة لأول مرة في الأردن، حيث للإستراتيجية عدة محاور ومنها محور التمكين الاقتصادي ، و تنفيذاً لما ورد في هذا المحور تنفذ اللجنة مشروع دمج النوع الاجتماعي في الحياة العامة ضمن المبادرة العربية الدنمركية في الشرق الأوسط. حيث تم تمويل هذا المشروع من قبل وزارة الخارجية الدنمركية ابتداءً من شهر نيسان ٢٠١٧. وتعد اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة الجهة المخولة بتنفيذ هذا المشروع بالشراكة مع المركز الدنمركي للبحوث المتعلقة بالمرأة والنوع الاجتماعي KVINFO. كما و تتعاون اللجنة الوطنية في هذا الإطار مع وكل من وزارة التخطيط والتعاون الدولي ووزارة العمل ومجموعة نقل كممثل عن القطاع الخاص. باعتبارهم الشركاء الأساسيين المنفعين من المشروع.

و تأتي دراسة تحليل النوع الاجتماعي في القطاع الخاص لمجموعة شركات نقل و هي واحدة من أبرز مجموعات الأعمال في القطاع الخاص ، حيث تأسست عام ١٩٥٢ وتضم ٣١ شركة،و تعد واحدة من أكبر المجموعات الصناعية في المنطقة، كجزء من أنشطة المشروع كمبادرة تسهم في توفير قاعدة معرفية أكثر علمية للنظم و الممارسات السائدة في القطاع الخاص بشأن عمليات دمج النوع الاجتماعي و آلياتها.

و تأمل اللجنة من إجراء تلك الدراسة لمجموعة نقل ' التعرف على تحليل واقع النوع الاجتماعي في مجموعة شركات نقل في مختلف المستويات ، مستوى التمثيل، وتمثيل كلا الجنسين في المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى الثقافة السائدة داخل المؤسسة ، كما تأمل اللجنة من تلك الدراسة أن تتعرف إلى المعوقات التي تحول دون إدماج منظور النوع الاجتماعي في إدارة المجموعة من وجهة نظر العاملين والعاملات ، بالإضافة إلى تحليل التشريعات التي يحتكم إليها سير العمل داخل المؤسسة

تكمن أهمية تلك الدراسة في أن إدماج منظور النوع الاجتماعي في مؤسسات القطاع الخاص، يمثل خطوة تساعد في تحقيق المساواة والعدل بين الجنسين، وهي عملية لا تقل هدفاً بحد ذاتها بقدر ماهي نهج يحمل في طياته فرصة معالجة القضايا البنوية المتعلقة بعدالة توزيع الموارد وتوفير الفرص المتكافئة بين الجنسين من أجل المشاركة في مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والإفادة من عائداتها، بالإضافة إلى أن مساعي دمج منظور النوع الاجتماعي تسهم في إحداث أطر عمل وعمليات للتخطيط، تضمن وجود نظام منهجي مؤسسي يعمل باتجاه تحقيق المساواة بين الجنسين. ويتم الوصول إلى ذلك من خلال الاعتراف بالاحتياجات والمصالح الخاصة، ومراعاتها والتخطيط لها في ضوء العلاقة والتفاعل بين الفئات الاجتماعية، وعليه فإن مبررات الدراسة تمحورت حول العمل على تحقيق استمرارية آليات تخطيط مراعية النوع الاجتماعي، من خلال دمج هذا المنظور في التخطيط الوطني، يزيد من احتمال تحقيق تقدم منظم ومستدام لكلا الجنسين ويؤدي إلى تجسير فجوة النوع الاجتماعي في كافة المجالات .

و تقدر اللجنة عاليا الجهود العلمية والعملية والبحثية والتدريبية التي تبذلها مختلف الجهات منها مركز دراسات المرأة في الجامعة الأردنية و المنظمات و الهيئات النسائية و الجهات الأكاديمية.

كما وتشكر اللجنة كل من الباحثين د. عبير دبابنة و د.أمل عواودة و فريق الأمانة العامة للجنة و شركائها من مجموعة نقل و كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

أسمى خضر

الأمينة العامة

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة

## الملخص

### دراسة تحليلية للنوع الاجتماعي في القطاع الخاص (نموذج مجموعة شركات نقل)

جاءت الدراسة في إطار سلسلة من الدراسات التي تجريها اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة لغايات التعرف إلى واقع إدماج النوع الاجتماعي في القطاعين العام والخاص. وتعد هذه الدراسة الأولى في مجال تحليل واقع الإدماج في القطاع الخاص ممثلاً بالمكاتب الرئيسية لمجموعة شركات نقل في المملكة الأردنية الهاشمية بهدف تحليل أبعاد إدماج منظور النوع الاجتماعي من خلال ثلاث محاور أساسية تتمثل في محور الموارد البشرية، المحور المؤسسي ومحور التشريعات.

ولتحقيق ذلك جمعت الدراسة بين المنهجين الكمي والنوعي بحيث استخدم منهج المسح الاجتماعي لرصد البيانات الكمية وتحليلها من خلال إجراء مسح شامل لكافة العاملين في المكاتب الرئيسية للمجموعة والبالغ عددهم ١١٠ عامل وعاملة. تم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين بالإضافة إلى البيانات الواردة في السجلات الرسمية للمؤسسة .

أما فيما يتعلق بالتحليل على المستوى المؤسسي، فقد تم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات المعمقة مع عدد من العاملين والعاملات والذين تم إختيارهم باستخدام أسلوب العينة القصدية الطبقية كما تم استخدام أسلوب تحليل المضمون لغايات دراسة وتحليل مجموعة التشريعات المطبقة في المؤسسة .

توصلت الدراسة إلى وجود فجوة في تمثيل الذكور والأناث في الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء من حيث العدد أو من حيث تمثيل المرأة في مواقع صنع القرار والمواقع القيادية العليا، في حين إرتفعت نسبة تمثيلها في الأعمال الإدارية ذات المستوى القاعدي والتي تتماشى مع الصورة النمطية لإعمال المرأة .

أما فيما يتعلق بالثقافة السائدة والفرص المتاحة فقد كان الحياد الجندري، هو الصفة العامة التي تجلت عند إتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعاملين والعاملات في المؤسسة.

## المقدمة

إنطلاقاً من إدراك اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة وعلى رأسها سمو الأميرة بسمة بنت طلال المعظمة لواقع وحاجات المرأة الأردنية وضرورة تفعيل مشاركتها على كافة المستويات وفي مختلف القطاعات، جاء هذا العمل بتكليف من اللجنة كجزء من مبادرة دمج النوع الاجتماعي على الصعيد العام . تهدف هذه المبادرة إلى إحداث تحويل وتغيير في الآليات والتقاليد المتبعة في التخطيط والتنفيذ والتقييم المؤسسي بطريقة تكفل أن تراعي احتياجات المرأة والرجل على حد سواء وفي كافة مناحي الحياة مع التركيز على ضرورة العمل على التحدي والتصدي للدونية التي تُعامل بها المرأة نتيجة تجاهل حاجاتها وبالذات الحاجات التي تفوق المتعارف عليه والتي تطمح النساء من خلالها الى تغيير موقعهن المجتمعي بحيث يصبح قضاياهن وحاجاتهن على سلم اولويات الدول بل ومن اولى الاولويات لما لذلك من اثر ايجابي على الاسرة والمجتمع .

إن التخطيط السليم على مستوى الدولة ومؤسساتها العامة والخاصة ماهو الا التخطيط الذي يتناول حاجات الجنسين بالإعتبار وإلا أعتبر منحازاً . وبناءً عليه تؤمن اللجنة الوطنية بأن التقدم بالمجتمعات ومؤسساتها من (مرحلة العمى الجندري ) او تجاهل النوع الاجتماعي ( Gender Blindness ) الى مرحلة «الحياة الجندري» (Gender Neutral) ماهي إلا خطوة متواضعة الى الامام بحيث وبموجب هذ الحياد يتم التعامل مع الأشخاص على أساس انهم متساوون ولكن الواقع أكد ويؤكد أن الحياد لا يكفل حقاً لأنه يقوم على إفتراض المساواة بين الأشخاص وهم في الواقع وعند التطبيق غير متساوون وذلك لعدم إدراك احتياجاتهم الخاصة تماشياً مع الإفتراض المهيمن بتمائل نتائج حصيلة السياسات والخطط التنموية والاستراتيجيات المحايدة على الرجل والمرأة، بينما في الواقع هي ليست متساوية .

ومن هذا المنطلق إتسعت الرؤية والطموح لترتقي بالفكر البشري من خلال زيادة الوعي بالنوع الاجتماعي ومتطلباته (Gender Awareness)، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول بنا وبمؤسساتنا الى درجة راقية من « الحساسية » لقضايا النوع الاجتماعي (Gender Sensitivity) والتعرف إلى الفروق والتمييزات المبنية عليها والعمل على تحقيق دمج منظور النوع الاجتماعي في الخطط والاستراتيجيات الوطنية والهيكليات المؤسسية العامة والخاصة، الأمر الذي يشكل أداة مساندة تساعد على إيجاد أجواء عمل فاعلة تشجع تكافؤ الفرص وتحث على المساواة في التعامل والمساءلة وتؤدي الى تحقيق التوازن الجندري المنشود وتمكين المرأة على مختلف الصعد الإقتصادية والإجتماعية والسياسية .

إذاً، ومن هذا المنطلق، فإن المساواة الجندرية لا تقوم على منح الحقوق بعينها للنساء والرجال بل تقوم على ضمان تواجد متكافئ للنساء والرجال في الحياة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، الأمر الذي يقوم وبالضرورة على إدراك وتقبل الفوارق بين النساء والرجال والأدوار المختلفة التي يؤديها كل منهما مع التأكيد على أن مواطن الاختلاف هذه لايجب أن تنعكس سلباً على ظروف النساء المعيشية بحيث تمنعهن من مشاركة الرجل السلطة على قدم المساواة وفي كافة ميادين الحياة.

ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتشكّل خطوة جديدة للجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة، تضيف بها الى عظيم انجازاتها في مجال دمج النوع الاجتماعي مع التأكيد على ريادة هذه الدراسة كونها تعتبر الاولى في مجال القطاع الخاص على مستوى المملكة الاردنية الهاشمية.

إتخذت هذه الدراسة « المكاتب الرئيسية لمجموعة شركات نقل » في عمان محلاً لها، وذلك لما تمتاز به هذه المجموعة من العراقة والانتشار على المستويات الوطنية والاقليمية والدولية وفي الحقيقة أنه لم يكن لهذه الدراسة ان تتم لولا وجود التوجه الصادق لدى إدارة المجموعة نحو تدعيم المساواة بين الجنسين على المستوى المؤسسي والإيمان بضرورة إستحداث ثقافة مؤسسية وبنية إدارية تشاركية مراعية للنوع الاجتماعي وذلك لغايات إرساء التوازن الاجتماعي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة .

## نبذة عن مجموعة شركات نقل

مجموعة شركات نقل، هي مؤسسة رائدة ملتزمة بتقديم خدمة متميزة ومنتجات عالية الجودة، كما أنها تلتزم بأعلى مستويات المبادئ والسلوكيات والأصول في التعامل. وتهدف إدارة المجموعة إلى تحقيق النجاح في كافة استثماراتها، وتضع ضمن أهم أولوياتها الموارد البشرية وخدمة المجتمع.

في ١٩٥٢/١/١ تم تأسيس الشركة الأم للمجموعة - نقل إخوان - من قبل السيد إيليا نقل رئيس مجلس الإدارة، والتي كانت تمارس انذاك نشاطاً تجارياً متواضعاً يعتمد في الأساس على إستيراد وتوزيع المواد الغذائية إلا أنه ومن خلال جهود مكثفة تطورت لتغدو مؤسسة أعمال تتمتع بسمعة جيدة ومتميزة في إسواق الأردن وفلسطين.

تعد مجموعة نقل، التي تأسست عام ١٩٥٢ وتضم ٣١ شركة، واحدة من أكبر المجموعات الصناعية في منطقة الشرق الأوسط وهي تعمل في مجالات عدة منها الورق الصحي الخام والمحول، الأقمشة غير المنسوجة، اللحوم المعلبة والمجمدة، الألمنيوم، الخلطات الإسمنتية الجاهزة، والإسفنجة الصناعي، القرطاسية، مواد التعبئة والتغليف المطبوعة لمجموعة نقل.

بالإضافة إلى مراكزها الرئيسية في عمان، للمجموعة مكاتب ومصانع في المملكة العربية السعودية ومصر والإمارات العربية المتحدة ولبنان وفلسطين واليمن، ومن خلال قاعدتها الصناعية العريضة وإستراتيجيتها التسويقية الديناميكية، تمكنت المجموعة من توسيع نشاطاتها وعملياتها لتشمل آسيا وإفريقيا وأوروبا والأمريكتين وأستراليا لتصل بذلك إلى أكثر من أربعين سوق .

تضم مجموعة نقل قرابة الخمسة الاف موظف من أصحاب المؤهلات العالية والخبرة الطويلة حيث أدركت مجموعة نقل ومنذ البداية أن الإستثمار في مواردها البشرية هو الإستثمار الحقيقي.

تولي الإدارة أهمية قصوى للحفاظ على بيئة عمل مواتية تسمح بالتقدم الوظيفي وحرية الفكر والتعبير والإبداع ومكافأة الإنجاز في العمل والإنتاجية. كما تولي الإدارة إهتماماً خاصاً بالتدريب بأشكاله المختلفة وعلى جميع المستويات وبمعايير السلامة والتركيز على القيم العالية التي تنعكس إيجابياً على الأداء والخدمة وجودة المنتج.

بينما ينصب اهتمام المجموعة نحو الصناعة والإستثمار فإنها لاتدخر جهداً قط ولا تغفل عن خدمة المجتمع من حولها، إن شعار (ننمو معاً) ليس مجرد عبارة تطلقها المجموعة بقدر ما هو فهم مشترك لتوطيد العلاقة المتبادلة وتعظيم الفائدة للمجتمع.

تهتم المجموعة بموظفيها وتقدم لهم شتى أنواع الدعم والمساعدة في اشكال عديدة من المنافع، ولقد كان من شأن هذا الإهتمام إن كان له مردود إيجابي انعكس في إخلاص وإنتماء الموظفين ورفع إنتاجيتهم.

يقوم فريق من المجموعة بتقييم وتحليل الفرص الاستثمارية التي تنسجم مع إستراتيجية المجموعة للتطور حيث يتم تبني المشاريع الإستثمارية تبعاً للقيمة المضافة التي تحققها ومدى مساهمتها في إقتصاديات الدول التي تنشأ فيها ، وقد أثمرت هذه الإستراتيجية عن العديد من الإستثمارات في قطاعات مختلفة شملت الصناعة والتجارة والتأمين والخدمات والبنوك .



## الإطار المعرفي للدراسة

تؤكد شانسر ( Chancer, ٢٠٠٦ ) بأن المرأة والرجل يتمتعان بقدرات عقلية متساوية، وبناءً عليه، فإن المساواة في الفرص بين الجنسين في مؤسسات المجتمع المختلفة كالاقتصادية والتعليمية والسياسية ماهي الا نتيجة منطقية لمثل هذا الطرح .

إن مفهوم المساواة، يعني وبالضرورة عدم حرمان البعض من الفرص المتساوية في كافة الميادين والمجالات بسبب جنسهم لأن الطبيعة تقوم على وجود جنسين مستفيدين من القضاء على التمييز على اساس الجنس مع التأكيد على ان ظلم النساء من صنع المجتمع ، الامر الذي وبالضرورة ينعكس سلباً على المجتمع (Lindsey, ١٩٩٤، **مشار اليه في كتاب حوسو ٢٠٠٩**)

وإيماناً بهذا الطرح ، بلورت المجتمعات ومنذ منتصف القرن العشرين مناهج وسياسات هدفت إلى تحفيز إدخال المرأة في التنمية ابتداءً من منهج الرفاه الاجتماعي ( Social-Welfare ) والذي ارتبط بنظرية النمو الاقتصادي السريع مستهدفاً إدخال المرأة في التنمية من أجل تحسين وضعها كأم، أي كمستفيدة او متلقية لعوائد التنمية ولكنها غير فاعلة او مؤثرة فيها .

ثم ظهر المنهج الإنصافي ( Equity ) والذي شاع إستخدامه اثناء عقد المرأة الدولي (١٩٧٥-١٩٨٥)، حيث اعتبرت المرأة شريكاً فاعلاً في العملية التنموية، وأقر بكفائتها وسُعي الى تلبية حاجاتها الإستراتيجية المرتبطة بالنوع الاجتماعي من خلال تدخل الدولة لتحسين ظروفها سياسياً واقتصادياً، ثم تبعه منهج مواجهة الفقر ( Anti poverty ) والذي اكد على زيادة العمل الانتاجي للنساء الفقيرات خصوصاً في مجال المشاريع الصغيرة. وفي بدء الثمانينات شاع منهج الكفاءة ( Efficiency ) والذي اكد ان زيادة كفاءة التنمية مرتبط بالاستفادة من مساهمة المرأة في الاقتصاد معتمداً على قدرتها على توفير الخدمات الاجتماعية كبديل عن الجهات المتخصصة .

وحديثاً ظهر منهج التمكين ( Empowerment ) وخصوصاً في الدول النامية، حيث يهدف هذا المنهج الى تقوية المرأة من خلال إعتمادها على الذات، ويرى ان سبب دونية المرأة يكمن في إضطهاد وقمع الرجل لها بالاضافة الى دور الاستعمار في قمع مجتمعتها، وبناءً عليه اكد هذا التوجه على ضرورة تعبئة النساء لتلبية حاجاتهن العملية .

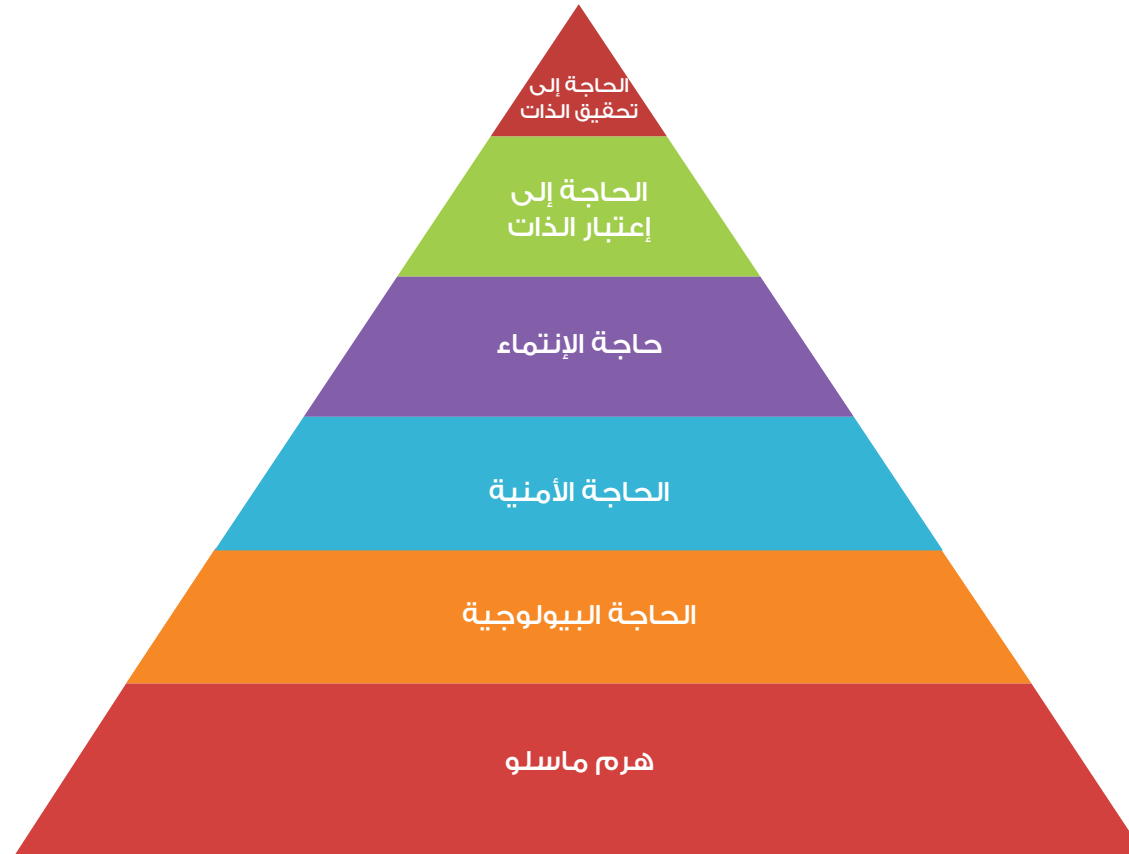
اما منهج الإدماج ( Mainstreaming ) فهو أحدث هذه السياسات وقد تميز بالإننتقال من مرحلة الربط بين المرأة والتنمية إلى مرحلة الحديث عن النوع الاجتماعي والتنمية، حيث يهدف هذا التوجه الى إدماج قضايا وحاجات النوع الاجتماعي في التيار العام للتنمية (يونيفم، ٢٠٠٧، **التغير لتحقيق التنمية المستدامة: دليل تدريبي**).

يأتي إدماج النوع الاجتماعي على المستوى المؤسسي ضمن التيار الرئيسي للعملية التنموية كالية تعزز لفت النظر لقضايا التمييز بين الجنسين بشكل يؤدي الى اتخاذ إجراءات فعالة من شأنها تغيير الموقع التابع للمرأة في المجتمع، وهذا الأمر لن يتحقق إلا من خلال إدراك الاختلافات بين الجنسين وبالتالي اختلاف الحاجات العملية والإستراتيجية المبنية على ذلك، مع التأكيد على انه ليس من شأن هذه الاختلافات ان تحد من فرص النساء بسبب جنسهن، إلا أن الواقع المعاش للنوع الاجتماعي كما أشرنا يؤكد على وجود فجوة واختلال في معايير منح الفرص وتوفير الحاجات بين الرجل والمرأة، وكل ذلك كان ولازال لصالح الرجال، وعند محاولة تفسير هذا الاختلال في موازين العدالة الاجتماعية نجد ان هذا الاختلال ماهو الا نتاج تصورات وسلوكيات جاءت إنعكاساً لثقافات مجتمعية ابوية متجذرة في أعماق هيكلياتنا المؤسسية .

إن وظيفة المؤسسة بحسب رأي سبنسر (الحسن، ١٩٩١) تتحدد من خلال وجود أدوار قاعدية ووسطية وعلياً كل منها يؤدي وظيفته بحيث يتمخض عن هذه الأدوار حقوق وواجبات للعاملين والعاملات كل بحسب موقعه في الهيكل التنظيمي المؤسسي، على أن النجاح المؤسسي وبالتالي المجتمعي لايتحقق إلا بالتكامل بين هذه الأدوار المختلفة.

إن توفير الظروف المناسبة للعاملين والعاملات وإيجاد لغة مشتركة للفهم والإنسجام بينهما وخلق آليات ضمن إستراتيجية المؤسسة لغايات تحقيق العدالة في التوزيع الإداري والتنفيذي بناءً على مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين والعاملات في المؤسسة والعمل على المحافظة على الكوادر والكفاءات من العاملين ذكوراً وإناًاً يتطلب أن يتم توزيع الحقوق مقابل الواجبات بعدالة وتوفير الفرص للإستفادة من هذه الحقوق أيضاً بعدالة وهذا يعني بالضرورة أهمية مراعاة تحقيق وتوفير حاجات العاملين والعاملات العملية والإستراتيجية على إختلاف مواقعهم في الهيكلية المؤسسية .

إن تحقيق الذات في إطار النوع الإجتماعي لهو عملية تراكمية تبدأ من توفير الحاجات البيولوجية والأمنية سواء على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي أو السياسي أو الثقافي الأمر الذي يولد الشعور بالانتماء عند والذي بدوره يؤدي بالضرورة إلى إحساس الافراد بقيمتهم وتحقيق ذواتهم.



(يونفيم، ٢٠٧، الكاشف في الجندر والتنمية : حقيقية مرجعية . ص ٢٢ )

وفي ظل رأسمالية عالمية، يطرح السؤال حول مكانة المرأة في هيكلياتنا المؤسسية من حيث التمثيل والموقع الوظيفي والمهام والحقوق وعلاقات القوة وتأثيرها أو تبنيها للثقافة السائدة داخل وخارج المؤسسة وتأثير ذلك على السلوك والممارسات داخل المؤسسة.

لعل بارسونز (parsons، ١٩٩٢) أثار طرْحاً هاماً عندما ناقش العلاقة بين ثلاثة أنساق تتمثل في الثقافة والشخصية والنظام الاجتماعي، وبتفسير أدق لا يمكن فهم الثقافة السائدة دون فهم النظام الاجتماعي والشخصية فإذا أمعنا النظر نرى أن المرأة تعيش في مجتمع ثقافته ذكورية وتتربع فيه السلطة الأبوية على رأس هرم البنية والنظام الاجتماعي، وبناءً عليه تحدد النظم الأبوية والاجتماعية والثقافية مكانه المرأة والصورة التي تكونها عن ذاتها وعن الآخر والصورة التي يكونها الآخر عن ذاتها وعنهما .

تؤكد ساندرا بيم (Bem ، ١٩٨١) من خلال طروحات نظريتها حول تشكل التصورات لدى الأفراد بأن التصورات التي يكونها العاملين والعاملات اتجاه المرأة في مكان العمل ماهي الا مخرج من مخرجات الثقافة الاجتماعية المعاشة والتي هي بطبيعتها ذكورية تشكل التصورات والتوقعات المنحازة ضد المرأة والتي تؤكد الصورة النمطية للمرأة وذلك بتعزيز دورها الانجابي أكثر من دورها الإنتاجي كإمرأة عاملة (حوسو، ٢٠٠٩)، وبالتالي فإن توقعات الأداء للمرأة كانت دائماً أقل من الرجل، الأمر والذي بدوره يؤدي الى خلق سلوكيات جندرية متحيزة مُمارسة على المرأة تُترجم من خلال طبيعة العلاقات بين الرجل والمرأة داخل المؤسسة والفرص والحوافز المتاحة لها والموقع الوظيفي الذي تحتله والذي هو دائماً مقيد بحواجز غير مرئية في المؤسسة (سقفًا زجاجيًا) يمنع من وصولها إلى المواقع المتقدمة وظيفياً أو يحد منه مما يؤثر في مدى مراعاة النظام لحاجاتها المختلفة.

## مشكلة الدراسة

يعد التخطيط الخاص بالنوع الاجتماعي، ودمج منظور النوع الاجتماعي، عمليتان متممتان لبعضهما البعض، على الرغم من أهدافهما المختلفة. فالتخطيط الخاص بالنوع الاجتماعي، هو أسلوب تخطيطي يهدف إلى معالجة التباين المبني على النوع الاجتماعي؛ وذلك لجسر الهوة بين المرأة والرجل وتحقيق المساواة والإنصاف والعدل.

أما دمج النوع الاجتماعي فهو عملية يتم فيها الأخذ بعين الاعتبار مختلف الاحتياجات والاهتمامات والحقوق ومواطن الضعف لدى الرجل والمرأة على السواء، من خلال الإستجابة لإحتياجاتهم ومراعاة مصالحهم، في تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات والبرامج في كافة الأنظمة التخطيطية والتنظيمية، إلا أنه لضمان التغيير وإتخاذ القرارات اللازمة له، هناك حاجة لمزيد من المعلومات، التي يجب توفرها حول إحتياجات النوع الاجتماعي واهتماماته والقضايا المرتبطة به.

من هنا جاءت مشكلة الدراسة ، للعمل على تحليل النوع الاجتماعي في مجموعة شركات نقل كنموذج لمؤسسات القطاع الخاص مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل النوع الاجتماعي على مستوى التمثيل والموارد والتشريعات والثقافة السائدة المتجسدة في قيم واتجاهات و سلوكات العاملين في إدارة المجموعة (صندوق الامم المتحدة الإنمائي للمرأة واخرون ، ٢٠٠٥) ، بأستخدام المنهج النوعي والكمي، لتوفير المعلومات والبيانات التي تمكننا من تحليل النوع الاجتماعي في إدارة المجموعة على اتم وجه.

## أهمية الدراسة ومبرراتها

تعود أهمية الدراسة إلى أن إدماج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات، يمثل عملية تساعد في تحقيق المساواة والعدل بين الجنسين، وهو ليس هدفاً بحد ذاته بقدر ماهو نهج يتبع، يحمل في طياته معالجة القضايا البنيوية المتعلقة بتوزيع الموارد وتوفير الفرص المتكافئة بين الجنسين؛ للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والإفادة من عائداتها، بالإضافة إلى هذا، فإن دمج منظور النوع الاجتماعي وإحداث أطر عمل وعمليات للتخطيط، يعني ضمناً، وجود نظام تخطيطي مؤسسي يعمل باتجاه المساواة بين الجنسين. ويتم الوصول لذلك بالاعتراف بالإحتياجات والمصالح الخاصة، ومراعاتها والتخطيط لها في ضوء العلاقة والتفاعل بين الفئات الاجتماعية، وعليه فإن مبررات الدراسة تتمحور بما يلي:

- ١- إن العمل على تحقيق استمرارية آليات تخطيط النوع الاجتماعي، من خلال دمج هذا المنظور في التخطيط الوطني، يزيد من احتمال تحقيق تقدم منظم ومستدام لكلا الجنسين والعمل على تجسير فجوة النوع الاجتماعي في كافة المجالات .
- ٢- وضع سياسة متبعة لضمان تكافؤ الفرص بين كلا الجنسين في مؤسسات القطاع العام والخاص، لإلقاء الضوء على الفوارق الجندرية المعمول بها داخل المنظمات، بقصد أو بدون قصد .
- ٣- إن تحليل النوع الاجتماعي في مؤسسة استثمارية مثل مجموعة نقل، والتي تتمتع بامتداد محلي وإقليمي وعالمي يعني زيادة فرص وامكانيات تحسين اوضاع المرأة العاملة وتمكينها وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي .
- ٤- تعد دراسة تحليل النوع الاجتماعي في مجموعة شركات نقل، من الدراسات الأولى التي تسعى إلى تحليل النوع الاجتماعي في القطاع الخاص على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية الامر الذي يؤكد على الحاجة الملحة لإلقاء المزيد من الضوء والبحث في هذا المجال .

## أهداف الدراسة

سعيًا لبحث مشكلة الدراسة، تم العمل على تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١- تحليل واقع النوع الاجتماعي في مجموعة شركات نقل في مستوى التمثيل، والذي يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتمثيل كلا الجنسين في المؤسسة ومدى الفروقات بين الرجال والنساء في ذلك التمثيل .
- ٢- التعرف إلى واقع النوع الاجتماعي في مستوى الموارد، والذي يتضمن الموارد المتاحة لكل من الرجل والمرأة. من خدمات ومكافآت وفرص للترقية الوظيفية والحوافز المادية والمعنوية و فرص التدريب والتطوير المهني، وأي من الجنسين يعتبر اقل فرصة من الآخر.
- ٣- العمل على بحث مستوى الثقافة السائدة داخل إدارة المجموعة والتي تحكم سير العمل وعلاقات العاملين رجالاً ونساءً والاتجاهات المعمول بها داخل إطار العمل، والعوامل والظروف التي دعت إلى التباين في التمثيل وأساليب المعاملة.
- ٤- التعرف الى المعوقات التي تحول دون إدماج منظور النوع الاجتماعي في إدارة المجموعة من وجهة نظر العاملين والعاملات .
- ٥- تحليل التشريعات التي يحكم سير العمل داخل المؤسسة، والتي تتضمن مدى تمتع المرأة والرجل بالحقوق نفسها. وإذا ماكانت القوانين والسياسات والأنظمة والإجراءات الرسمية المعمول بها، تحتوي على موارد خاصة أو تمييزية لكل جنس.
- ٦- تقديم خطة عمل مستندة الى نتائج الدراسات والتي من شأنها مساعدة متخذي القرار في العمل على أدماج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات .

## تساؤلات الدراسة

سوف تسعى الدراسة من خلال عمليتا البحث والتحليل، الإجابة عن التساؤلات التالية :-

- ١- هل يوجد تكافؤ في الفرص بين الذكور والإناث في عملية التمثيل داخل إدارة المجموعة؟ من حيث (اعداد العاملين، توزيع العاملين في الأقسام والوحدات التابعة للمجموعة، التمثيل العام في المناصب و المواقع الإدارية، الخصائص الشخصية للعاملين وغيرها)؟.
- ٢- هل يوجد تكافؤ في الفرص بين الذكور والإناث في عملية توزيع الموارد من حيث الحوافز، فرص التدريب، الخدمات والمكافآت..... وغيرها ؟
- ٣- مانوع الثقافة السائدة بين العاملين في إدارة المجموعة ؟
- ٤- ما مدى مراعاة التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات ) المعمول بها داخل إدارة المجموعة لمتطلبات ادماج النوع الاجتماعي ؟
- ٥- ما المعوقات التي تحول دون العمل على إحداث تغيير مؤسسي، نحو إدماج منظور النوع الاجتماعي في إدارة المجموعة .

## المفاهيم الإجرائية للدراسة

استخدمت الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية والتي استندت في تعريفها إلى التعريفات المعتمدة من قبل صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة .

### ١- الجندر مقابل الجنس :

الجنس : هو الهوية الجينية والجسدية او الحيوية للشخص وتشير إلى كونه ذكراً أو أنثى .

الجندر: يشير إلى التوقعات السلوكية التي تكتسب من التعلم من المجتمع والمرتبطة بالجنسين ويشير إلى الأدوار الاجتماعية المتنوعة والسمات التي تعزى إلى ثقافة الرجل والمرأة.

### ٢- تحليل الجندر:

أدات تعريف وضع وأدوار، ومسؤوليات الرجال والنساء في المجتمع، وكذلك وصولهم إلى الموارد والمنافع والفرص، وهي عبارة عن إطار عمل يمكن من خلاله مقارنة نقاط القوة/الضعف التي يواجهها الرجال والنساء في مختلف مجالات الحياة.

### ٣- دمج الجندر:

يشير هذا الدمج في التنمية إلى الاستراتيجيات والعمليات لدمج أهداف استجابة الجندر في الاتجاهات، والسياسات، والمشاريع والخدمات في المؤسسات، وهذا يعني دمج اهتمامات الجندر في جدول أعمال التنمية في سبيل معالجة الفروقات في الجندر ومجهوداتها لشمول إطار عمل الجندر في تصميم وتنفيذ الخطط والبرامج التي تنفذ المهمات المعنية .

### ٤- العمى الجندري:

يعني عدم المقدرة على ملاحظة وجود أدوار ومسؤوليات يحددها جنس الإنسان وبالتالي عدم المقدرة على إدراك حقيقة أنه يمكن أن تترتب على السياسات والبرامج والمشاريع آثار مختلفة على النساء والرجال.

### ٥- التمكين:

يشير إلى توفير فرصة أكبر للمرأة للحصول على الموارد والتحكم بها في المجتمع وهذا يحدث نهج في العالم الثالث حيث المرأة ذات دخل منخفض .

## الأدبيات السابقة

في إطار تعزيز العدالة والمساواة النوعية في المؤسسات جاء مشروع إدماج منظور النوع الاجتماعي في الحياة العامة ضمن المبادرة الدنماركية العربية في الشرق الأوسط بالتعاون مع اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة كجهة مخولة لتنفيذ المشروع، فقد تم تنفيذ العديد من دراسات تحليل النوع الاجتماعي في كل من وزارة العمل وديوان الخدمة المدنية ووزارة الخارجية ودائرة الأراضي والمساحة جاءت على النحو التالي :-

أجرى المركز التدريبي التنموي في معهد الملكة زين الشرف التنموي في العام (٢٠٠٧) وبدعم من اللجنة الوطنية لشؤون المرأة دراسة استطلاعية لتحليل النوع الاجتماعي في وزارة العمل بهدف تعزيز مفهوم المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص بالإضافة إلى زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وبحث مدى حساسية الوزارة للنوع الاجتماعي وانعكاسه على الاستغلال الأمثل للموارد باستخدام المقابلات الشخصية ومجموعات العمل المركز وجمع المعلومات المتوفرة، وبعد تحليل نتائج المقابلات والمجموعات، توصلت الدراسة إلى أن نسبة النساء العاملات من العدد الكلي ٣١٪ أي ما يقارب الثلث وهناك بعض المديريات التابعة للوزارة لا يوجد بها نساء على الإطلاق كما لوحظ ضعف تواجد النساء في المديريات الفرعية وزيادة تواجدهن في مراكز المحافظات وضعف توليهن مواقع صنع القرار. وهناك تفاوت كبير بين الرجال والنساء على صعيد المستوى التعليمي.

كما أجرى معهد الملكة زين الشرف التنموي، (٢٠٠٧). دراسة استطلاعية لتحليل النوع الاجتماعي في وزارة الخارجية للوقوف على واقع تحليل النوع الاجتماعي في الوزارة من حيث الكادر الوظيفي الحالي وإجراءات العمل والممارسات القائمة في مجال التعيينات، الترقية، العقوبات، الإجازات.

لتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب التحليل الكمي والنوعي. على صعيد البحث الكمي استخدمت البيانات المتوفرة في الوزارة. أما على صعيد البحث النوعي فقط تم عقد مجموعتي عمل وإجراء خمس مقابلات شخصية. توصلت الدراسة إلى أن نسبة تمثيل النساء في الوزارة بلغت ٢٤,٩٪ وبلغت نسبة تمثيل النساء في المواقع القيادية مقارنة بعدد النساء العاملات بالوزارة ١٠,٤٪ وإن نسبة العاملات المتزوجات ٥٠,٩٪ مقابل ٧٥,٣٪ من الرجال وإن نسبة التعيينات من النساء زادت في السنوات السبع الأخيرة، كما دلت نتائج البحث النوعي على أن الصور النمطية السلبية السائدة في المجتمع مازالت المسيطرة على اذهان العاملين اتجاه قضايا النوع الاجتماعي وإن الظروف الأسرية تؤثر سلباً على ترقية المرأة وتنقلها عبر السفارات وأن السياسات والأنظمة المعمول بها في الوزارة لاتشير إلى أي فروق في تقسيم العمل والمسؤوليات والوصول إلى الموارد.

وقام معهد الملكة زين الشرف التنموي، (٢٠٠٠). بدراسة استطلاعية أخرى لتحليل النوع الاجتماعي في دائرة الأراضي والمساحة لبحث الكادر الوظيفي وخصائصه ونظام الدائرة ومجال عملها، وإجراءات العمل والممارسات القائمة ونظام ديوان الخدمة المتبع في مجال التعيينات، الترقية، العقوبات، التقاعد، والاستبعاد، وقد استخدم أسلوب البحث الكمي والنوعي لرصد المعلومات والبيانات المراد الوصول إليها وبذلك تم إجراء ثلاثة مقابلات شخصية .

توصلت الدراسة الى ضعف تمثيل المرأة في المواقع القيادية العليا وإن نسبة العاملات من العدد الكلي للعاملين بلغت ٢٠٪ وإن المسؤولية العائلية تشكل عائق أساسي أمام المرأة في التقدم الوظيفي كما أكدت الدراسة على أهمية زيادة الوعي بقضايا النوع الاجتماعي والعمل على دمجها في عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم .

وفي الإطار ذاته أجرت اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة دراسة لإدماج منظور النوع الاجتماعي في ديوان الخدمة المدنية للوقوف على تحليل الموارد البشرية في الديوان وإجراء تحليل نوعي لواقع النوع الاجتماعي في المؤسسة إضافة الى تحليل التشريعات المعمول بها وقد استخدم أسلوب التحليل الكمي والنوعي لتحقيق الاهداف وتم تطوير استبانة لجميع البيانات الكمية من العاملين في حين أعتمد البحث النوعي على إجراء المقابلات والمجموعات المركزه .

وتوصلت الدراسة إلى أن ٣٦٪ من العاملين إناث، وإلى أن نسبة الحاصلات على درجة الماجستير ٣٪ وقد بلغت نسبة الإناث اللواتي يعملن في مواقع صنع القرار ٢٥٪ وأن نسبة حصول المرأة على الموارد من حيث التدريب والمكافآت والمنح هي الأقل مقارنة بالرجل، وأكدت العاملات على وجود انطباع عام عن عدم جدية المرأة في العمل وهذا ينعكس بدوره على مكانتها في العمل.

وجاءت الدراسات السابقة جميعها في مؤسسات حكومية تم التعاقد معها على خلفية المشروع. ولضمان إدماج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات على الصعيدين الحكومي والخاص. جاءت هذه الدراسة لتحليل واقع النوع الاجتماعي في القطاع الخاص. من خلال إجراء دراسة في مجموعة شركات نقل كشريك ممثل عن القطاع الخاص تم الاتفاق معه مسبقاً من قبل اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة

ما يميز الدراسة اتباعها لخطوات المنهج العلمي في إجراء الدراسات والبحوث وسعيها لتحليل واقع النوع الاجتماعي من خلال ثلاثة محاور أساسية تضمنها الدليل الإرشادي لدمج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات وهي: محور الموارد والمحور المؤسسي ومحور التشريعات وفي هذا الإطار استخدم البحث الكمي لدراسة ثلاثة محاور هي التمثيل والموارد والثقافة السائدة. علماً بأن الدراسات السابقة تحديداً التي أجريت في وزارة العمل والخارجية ودائرة الأراضي والمساحة أعتمدت على البيانات المتوفرة في الوزارات دون إعداد أداة خاصة موجه للعاملين/ات لبحث بعض القضايا المتعلقة بمحور الموارد والثقافة السائدة.

وعلى صعيد البحث النوعي فقد استخدم منهج تحليل المضمون، بالإضافة الى استخدام أسلوب المقابلات المعمقة مع العاملين والعاملات على أختلاف مواقعهم الوظيفية، معتمدة في ذلك على إعداد استمارة شبه مهيكلية بالإضافة الى اتباع منهج تحليل المضمون على الصعيدين المؤسسي والتشريعي.

وفي هذا الاطار جاءت الدراسة لتحليل وتقييم واقع النوع الاجتماعي بأبعاده المختلفة في المكاتب الرئيسية لمجموعة شركات نقل. وهذا ما سيرد تفصيله في الفصل التالي .

## منهجية الدراسة

يقوم مشروع دراسة إدماج النوع الاجتماعي في المؤسسات، على تحليل النوع الاجتماعي (Gender Analysis). والذي يشير إلى استخدام منهجية قائمة على تحليل، وتصنيف المعلومات والبيانات، تبعاً للنوع الاجتماعي؛ للتأكيد على ضمان توزيع عادل للمنافع والموارد بين الرجال والنساء تحقيقاً للعدل والمساواة وتكافؤ الفرص بين كلا الجنسين وعليه تم إجراء الدراسة من خلال أربعة مراحل تمثلت المرحلة الأولى في مراجعة الأدبيات السابقة والنظريات وصياغة الأهداف والتساؤلات. وتمثلت المرحلة الثانية في أعداد وتصميم الاستبانة وتحكيمها وإجراء الدراسة التجريبية على عينة من المبحوثين وتضمنت المرحلة الثالثة من الدراسة إجراء المقابلات الشخصية وتعبئة الاستبانة وتحليلها، أما على صعيد المرحلة الرابعة فقد تم إجراء وتحليل البيانات والتوصل الى نتائج وتقديم خطة عمل.

### منهجية الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المناهج التالية لجمع المعلومات والبيانات الكمية والنوعية على النحو التالي :-

- 1- بيانات كمية ( Quantitative ) اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي لإجراء تحليل لمستوى التمثيل والموارد والثقافة السائدة من خلال استبانة اعدت لغايات الدراسة بالتناسب وطبيعة تحقيق الاهداف والإجابة على التساؤلات . علماً بأن تحليل البيانات لغاية التعرف على المؤسسة، لا يتطلب أكثر من عرض النتائج بشكل وصفي، ولا يوجد ضرورة في هذه المرحلة لإجراء تحليلات إحصائية معقدة.
- 2- بيانات نوعية (Qualitative) اعتمدت على منهج تحليل المضمون والمقابلات الشخصية المعمقة لتغطية المحاور التالية :
  - **محور التشريعات :** (القوانين والأنظمة والتعليمات) ، التي يحتكم إليها العاملين والعاملات في المؤسسة. جاء هذا المحور للتعرف إلى أحكام هذه التشريعات من حيث مبرراتها ومدى حساسيتها للنوع الاجتماعي من نواحي عدة كمراعاتها لحاجات المرأة العاملة (العملية والإستراتيجية)، ومدى المساواة في منح الحقوق، وتحميل الالتزامات لكل من الرجل والمرأة، ومن حيث لغة الخطاب المستخدمة.
  - **المحور المؤسسي :** سعى تحليل النوع الاجتماعي بهذا المستوى، إلى الكشف عن الرؤية، والتوجهات، والفرص والمعوقات، والمفاهيم، والإجراءات، وعلاقات القوة، والممارسات، والثقافات السائدة بين العاملين والعاملات في إدارة المجموعة، على اختلاف مواقعهم في الهيكل الإداري من خلال المقابلات المعمقة .

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين والعاملات في مجموعة شركات نقل في الأردن، والبالغ عددهم قرابة ٥٠٠٠ عامل وعاملة، موزعين على المكاتب الرئيسية للمجموعة، واثنان وثلاثون شركة تابعة لها، وقد تم اختيار المكاتب الرئيسية للمجموعة في عمان، لتمثيل مجتمع الدراسة بحيث يصبح مجتمع الدراسة يتكون من كافة العاملين والعاملات في المكاتب الرئيسية للمجموعة لمجموعة شركات نقل في عمان، والبالغ عددهم **مائة وعشرة** عامل وعاملة موزعين على **عشر أقسام** وظيفية هي: قسم التسويق، المالكين، العمليات، تكنولوجيا المعلومات، التدقيق، الموارد البشرية، المالية، تطوير وتخطيط الأعمال، الإدارة (انظر ملحق رقم ١) .

ويعود سبب إختيار المكاتب الرئيسية للمجموعة في عمان، نظراً لأن القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المكاتب الرئيسية للمجموعة في عمان هي نفسها المعمول بها في كافة الإدارات الأخرى و في المناطق المجاورة مما يعني أن إجراء دراسة على المكاتب الرئيسية للمجموعة في عمان، يكفي لتعميم النتائج على كافة العاملين في الإدارات الأخرى، وفي الشركات التابعة للمجموعة أيضاً. نظراً للمركزية التي تقوم بها الإدارة في نظام تعاملها مع الشركات التابعة لها فيما يتعلق بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

إضافة إلى ذلك، فإن عملية تحليل النوع الاجتماعي في المكاتب الرئيسية للمجموعة، سوف تعود بالنفع على كافة الإدارات والشركات الأخرى. من خلال تسهيل عملية مأسسة النوع الاجتماعي في مجموعة شركات نقل. أي في الإدارات المركزية والشركات التابعة لها.

## عينة الدراسة

تم أخذ عينة الدراسة الكمية بإجراء مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة ، من أجل تحقيق الأهداف القائمة على إجراء تحليل مؤسسي لواقع عملية التمثيل، من حيث توزيع المناصب، والمواقع الإدارية والبحث في الخصائص الشخصية للعاملين، وبعض المعلومات المتعلقة بالمستوى الوظيفي، وعملية توزيع الموارد. وعليه فقد تم تحليل هذه المعلومات والبيانات بطريقة المسح الشامل، لكافة العاملين في إدارة المجموعة والبالغ عددهم مائة وعشرة عامل وعاملة.

أما فيما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات النوعية على صعيد المحور المؤسسي، فقد تم استخدام العينة الطبقية القصدية، عند اختيار المبحوثين لإجراء المقابلات المعمقة، وذلك اعتماداً على التقسيمات الإدارية للوحدات والدوائر كما وردت في الهيكل التنظيمي للمجموعة ( انظر ملحق رقم ٢ ). أما بالنسبة لمعايير اختيار المبحوثين داخل كل وحدة إدارية فقد تم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة أن يراعى تمثيل كافة المواقع الوظيفية سواء أكانت قاعدية أم وسطية أم عليا. وعليه تم إجراء خمسة عشرة مقابلة معمقة للتعرف بعمق إلى توجهات وثقافات ومفاهيم العاملين والعاملات في إدارة المجموعة.

## أدوات الدراسة

لجمع البيانات الكمية وتحليلها تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المراد الوصول إليها من المبحوثين تم اعدادها بالاعتماد على الادبيات السابقة ومراجعة بعض النظريات واجراء مقابلات مع بعض العاملين بالاضافة الى الاعتماد على ما ورد في الدليل الإرشادي لدمج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات . بالإضافة إلى الاعتماد على البيانات الواردة في السجلات الرسمية للمجموعة، وبالتالي تم إعداد استبانتان لذلك الغرض :

### الإستبانة الأولى:

وهي موجهة إلى المسؤولين في بعض الدوائر والأقسام المعنية لتعبئتها من السجلات الرسمية وقد تم اللجوء إليها بعد أن تعذر اخذ البيانات المطلوبة من العاملين جميعهم لعدم تعبئتهم الاستبانة الموجهة للعاملين ، واشتملت على البيانات التالية:

- ١- الكادر الوظيفي.
- ٢- معلومات شخصية، (العمر، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخدمة، الحالة الإجتماعية).
- ٣- معلومات حول المستوى الوظيفي (المسمى الوظيفي، الإجازات، المكافآت، العقوبات، التدريب، المشاركة في المؤتمرات والدورات، التقييم لمستوى العاملين).

### الإستبانة الثانية :

هذه الإستبانة موجهة للعاملين وقد إشتملت على :

- ١- محور التمثيل: المتعلق بالخصائص الشخصية والكوادر الوظيفية، والمسميات الوظيفية، والأقسام النابعة للمجموعة، وتمثيل العاملين فيها.
- ٢- محور الموارد: واشتمل على الإجازات، المكافآت، التقييم، الابتعاث، التدريب، التنقل.
- ٣- محور الثقافة السائدة: تضمن هذا المحور مفهوم إدماج النوع الاجتماعي لدى العاملين وأهمية وجود مؤسسة للنوع الاجتماعي، واتجاهات العاملين نحو إدماج منظور النوع الاجتماعي. إضافة إلى المعوقات التي تحول دون مؤسسة إدماج النوع الاجتماعي من العمل.



ونظراً لعدم استجابة كافة المبحوثين لجميع فقرات الاستبانة الثانية فقد تم اعتماد تحليل واقع النوع الاجتماعي في محور التمثيل والموارد بالاستناد إلى الاستبانة الاولى الموجهة للمسؤولين واعتماد محور الثقافة السائدة إلى الاستبانة الثانية الموجهة للعاملين. والذي أجاب عليها **إثنان وخمسون** عامل وعاملة فقط.

أما عن الأداة المستخدمة للإجابة على طروحات البحث النوعي في المحور المؤسسي فقد تم إعداد استمارتين مختلفتين إحداهما موجهة للعاملين والعاملات في المواقع الوظيفية القاعدية والوسطية وأخرى للعاملين والعاملات في المواقع الادارية. استخدمت الاستمارتان لإجراء مقابلات نوعية شبه مهيكلية (Semi-structured Interview schedule)، بحيث إشتملت الاستمارتان على عدد من الاسئلة المفتوحة مع ترك الباب لغريق البحث، للاستفاضة بالسؤال، من أجل تحقيق النتيجة المرجوة من البحث النوعي.

#### ١- الصدق:

لتحري الصدق، تم عرض الاستبانة المعدة لغايات جمع البيانات الكمية على مجموعة من المحكمين في مجال دراسات المرأة والعلوم الاجتماعية والعاملين في قضايا النوع الاجتماعي في مؤسسات المجتمع المدني، وقد تم الأخذ بالأراء والتعديلات المطلوبة وصولاً إلى تحقيق أعلى درجات الصدق.

#### ٢- الثبات:

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (T.R.Test) على مجموعة مكونة من عشرة عمال من الجنسين في أقسام مختلفة من الإدارة، مع ترك فاصل زمني (أسبوع) وتم استخراج معامل الثبات للتأكد من ثبات الأداة، وكانت النتيجة ثابتة بمقدار (٠,٨٧)، وهذا يجعلها صالحة لأغراض هذه الدراسة.

### التحليل الإحصائي

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في استخراج المقاييس الإحصائية التي اشتملت على الإحصاء الوصفي من خلال استخراج التكرارات، والنسب المئوية، حسب متغير الجنس لكافة المتغيرات والمعلومات والبيانات المطلوبة



# تحليل الموارد البشرية

## تحليل الموارد البشرية الموارد البشرية في مجموعة نقل

إن إدماج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات والمنظمات، عملية تتطلب الأخذ بعين الاعتبار قضايا النوع الاجتماعي، في وضع السياسات وتنفيذ البرامج والإجراءات الإدارية والمالية والتنظيمية، لإحداث عملية تحول مؤسسية وعليه فإن عملية التحليل المؤسسي من منظور النوع الاجتماعي تعتمد على معلومات إحصائية وتحليلية مراعية للنوع الاجتماعي، وهذه المعلومات تتضمن عادة أربعة مستويات رئيسية هي: **المثيل، الموارد، التشريعات، والثقافة السائدة.** (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، ٢٠٠٥). ومن هذا المنطلق لا ينظر للتحليل المؤسسي على أنه تقييم لأداء المؤسسات بل كأداة مساندة تساعد المؤسسات على إيجاد أجواء عمل فاعلة، تشجع تكافؤ الفرص لموظفيها وللحاصلين على خدماتهم وتحث على المساواة في التعامل والمساءلة.

وقد جاء البحث الكمي لتحليل المعلومات على مستوى التمثيل والموارد والثقافة السائدة جاءت نتائجها على النحو التالي:

### أولاً: محور التمثيل

يشتمل هذا المحور على تحليل للهيكل التنظيمي للمجموعة وتمثيل كل من الذكور والإناث في مجموعة نقل ومدى الفرق بين الرجال والنساء في ذلك التمثيل، وقد تم تحليل ذلك استناداً على الإحصائيات الرسمية المسجلة للعاملين في المجموعة والتي جاءت على النحو التالي:

#### ١- الكادر الوظيفي للعاملين في مجموعة نقل.

بلغ العدد الكلي للعاملين في إدارة المجموعة (١١٠) عامل وعاملة، بلغت نسبة الذكور منهم ٦٧٪ مقابل ٣٣٪ من الإناث، أما العدد الكلي للعاملين في المجموعة وقت إجراء الدراسة المحدد سابقاً فقد بلغ ٩٧ عامل/عاملة، ٦٣٪ منهم ذكور و ٣٧٪ إناث، ويعود الفرق بين العدد الكلي للعاملين وعدد الموجودين وقت إجراء الدراسة إلى أن البعض منهم في إجازة، والبعض الآخر يعملون في الميدان وبالتالي تتطلب مهنتهم التنقل من شركة إلى أخرى ومن موقع إلى آخر، ولا يقيمون بشكل دائم في المكاتب الرئيسية للمجموعة التي تمثل مجتمع الدراسة.

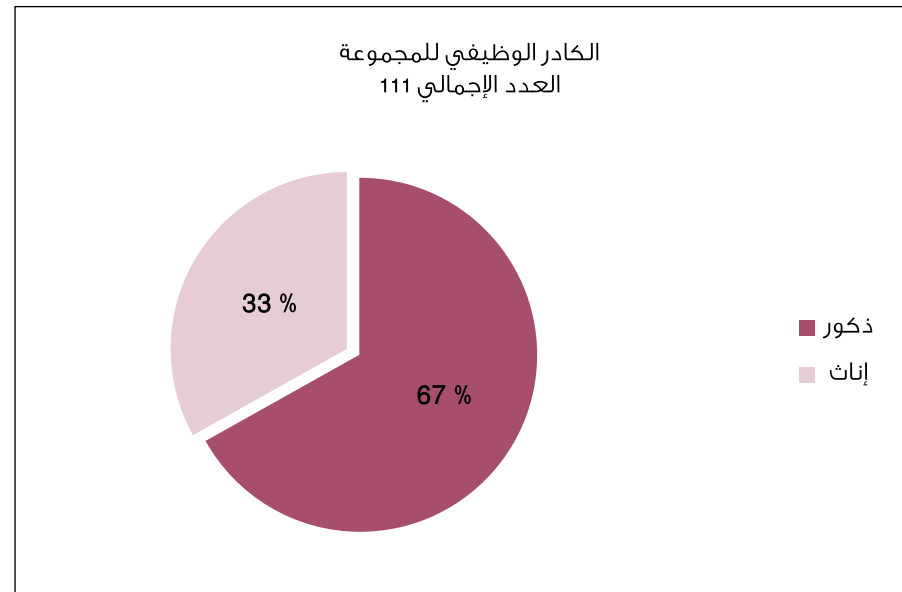
كما تشير البيانات بحسب **الجدول رقم (١)** إلى أن نسبة المنتدبين والمعارين والمبتعثين في المجموعة صفر أي لا يوجد من هو معار أو منتدب أو مبتعث وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المجموعة والتي لا يوجد فيها تفعيل لنظام الانتداب أو الإعارة، وإنما ما يحدث عملية نقل لأحد العاملين في المجموعة نقلاً داخلياً إلى أي من الشركات التابعة للمجموعة أو نقل خارجي على مستوى الأقاليم التابعة لها، كما إنه لا يوجد أي حالة إبتعاث علماً بأن النظام المعمول به داخل المجموعة يسمح للعاملين الحصول على إجازة دون راتب لاستكمال متطلباتهم الدراسية.

ويدل تمثيل الذكور والإناث في المجموعة على وجود فجوة واضحة بين عدد الذكور والإناث العاملين في المجموعة، وهذا ينساق مع تمثيل النساء والرجال في مختلف مؤسسات العمل في المجتمع الأردني وفي كلا القطاعين العام والخاص، وهذا يعود إلى اعتبار أن عمل المرأة جزء ثانوي من دورها الاجتماعي وقد يراه البعض على أنه غير ضروري وعليها أن تكتفي بالدور الإنجابي لها **والذي يعني:** وظيفة الحمل والإنجاب والتربية وتحضير الطعام ورعاية المرضى، وبذا يكون هذا الدور مسؤولية المرأة وحدها على ضوء منطق تقسيم العمل على أساس الجنس. (فريدرش، ٢٠٠٥)

**الجدول رقم (١)**  
**الكادر الوظيفي للمجموعة حسب الجنس**

الرقم	الكادر الوظيفي	كافة العاملين		ذكور		إناث	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	العدد الإجمالي للعاملين في المجموعة	١١٠		٧٤	٦٧	٣٦	٣٣
٢	العدد الإجمالي للعاملين الذين على رأس عملهم وقت إجراء الدراسة (متواجدون في المكاتب)	٩٧		٦١	٦٣	٣٦	٣٧
٣	المجازون بدون راتب	١		١	٠,٩	٠	٠
٤	المبتعثون للحصول على درجة علمية	٠		٠	٠	٠	٠
٥	المنتدبون لمؤسسة أخرى داخل أو خارج الأردن	٠		٠	٠	٠	٠
٦	المعارون من قبل المجموعة لمؤسسة أخرى	٠		٠	٠	٠	٠

**شكل رقم (١)**  
**التمثيل البياني لأعداد العاملين في المجموعة حسب الجنس**



ولدى تحليل متغير العمر للعاملين في المجموعة اتضح لنا بحسب الجدول رقم (٢) إنّ عدد الذكور في الفئة العمرية من (٣٠-٤٠ سنة) هو الأعلى، إذ شكل ما نسبته ٧٢,٥٪ في حين جاءت أعلى نسبة تمثيل للنساء في الفئة العمرية من (٢٠- أقل من ٣٠ سنة) وشكلت ما نسبته ٤٧,٢ ، تلتها الفئة العمرية من (٤٠-٥٠ سنة) بنسبة ٢٨,٦٪ و ٢٧,٥٪ للفئة العمرية من (٣٠-٤٠ سنة) ولا يوجد نساء عاملات في المجموعة ضمن الفئة العمرية من (٥٠- أقل من ٦٠ سنة) (٦٠ سنة فأكثر).

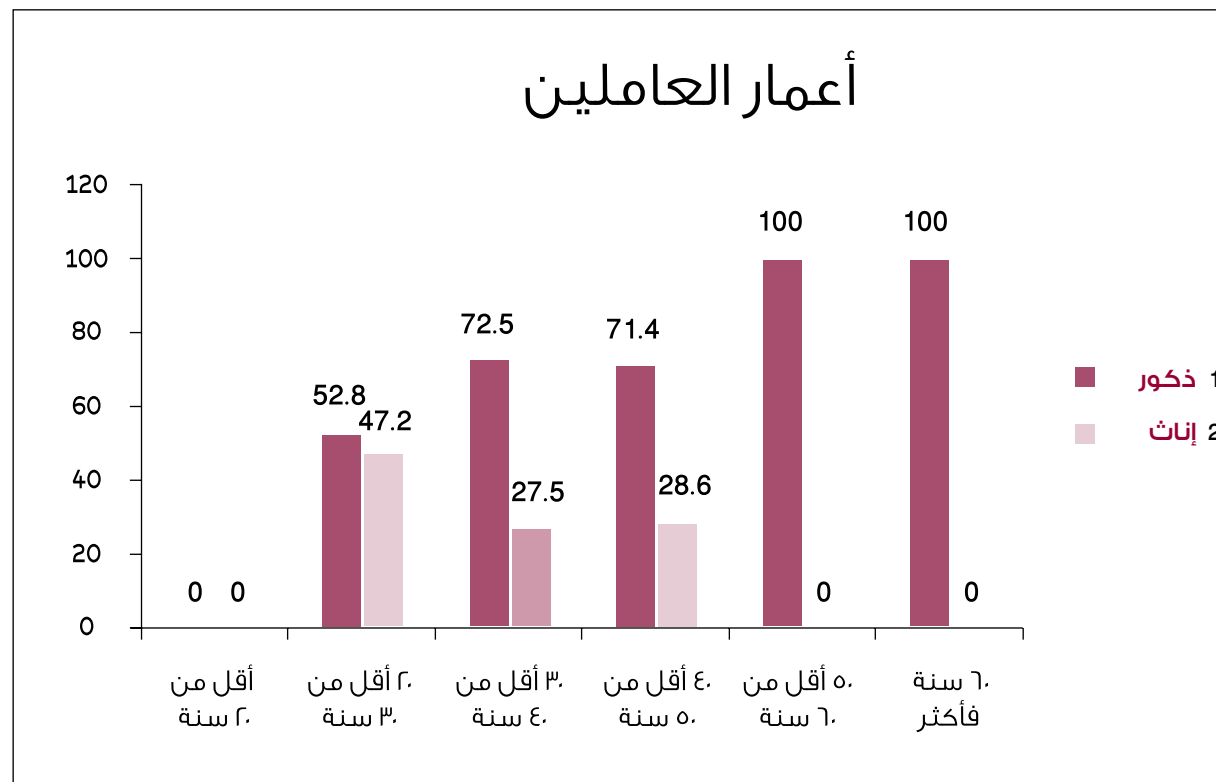
وهذا المؤشر يدل على حداثة تعيين الإناث في المجموعة إذ إن الأعمار المنخفضة للعاملات مؤشر على انخفاض عدد سنوات الخدمة لديهن، وأنهن حديثات التعيين مقارنة بالرجال الذين مثلوا كافة الفئات العمرية، كما إن عدم وجود نساء في الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر مؤشر على ترك النساء العمل في سن مبكر وعدم مواصلة العمل في مراحل متقدمة من العمر ، إذ إن نسبة الإناث اللواتي يتركن العمل في سن مبكر هي الأعلى وقد يعود ذلك إلى تفضيل العاملات العودة إلى المنزل لإستكمال مهام الدور الإنجابي لهن لأنهن ليست مسئولات عن الوضع الاقتصادي للأسرة في كثير من الحالات.

ويدل تحليل متغير العمر حسب الجنس إلى إنّ الإناث العاملات معظمهن في سن الإنجاب وهي المرحلة التي تحتاج فيها المرأة لتوفير الاحتياجات والموارد الخاصة بالدور الإنجابي لها. وعند سؤالهن عن مدى توفر الموارد والاحتياجات الخاصة لهن في هذه المرحلة الإنجابية كانت الإجابات تتمحور في إن كل ما يقدم لهن يخضع للقوانين والتعليمات والأنظمة المعمول بها في المجموعة ولا يوجد ما يميزهن عن غيرهن بسبب المساواة بين كافة العاملين وهذا لا يساعد على تكافؤ الفرص بين النساء والرجال والذي يعني العدالة في معاملة النساء والرجال وفقاً لاحتياجات كل منه.

### جدول رقم (٢) التوزيع النسبي للعمر بحسب الجنس

الرقم	العمر	كافة العاملين		ذكور		إناث	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	أقل من ٢٠ سنة	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	٢٠ إلى أقل ٣٠ سنة	٣٦	١٩	٥٢,٨	١٧	٤٧,٢	
٣	٣٠ أقل من ٤٠ سنة	٤٠	٢٩	٧٢,٥	١١	٢٧,٥	
٤	٤٠ أقل من ٥٠ سنة	٢٨	٢٠	٧١,٤	٨	٢٨,٦	
٥	٥٠ أقل من ٦٠ سنة	٤	٤	١٠٠	٠	٠	
٦	٦٠ سنة فأكثر	٢	٢	١٠٠	٠	٠	

## شكل رقم (٢) التمثيل البياني للعمر بحسب الجنس



## ٢ - الحالة الاجتماعية

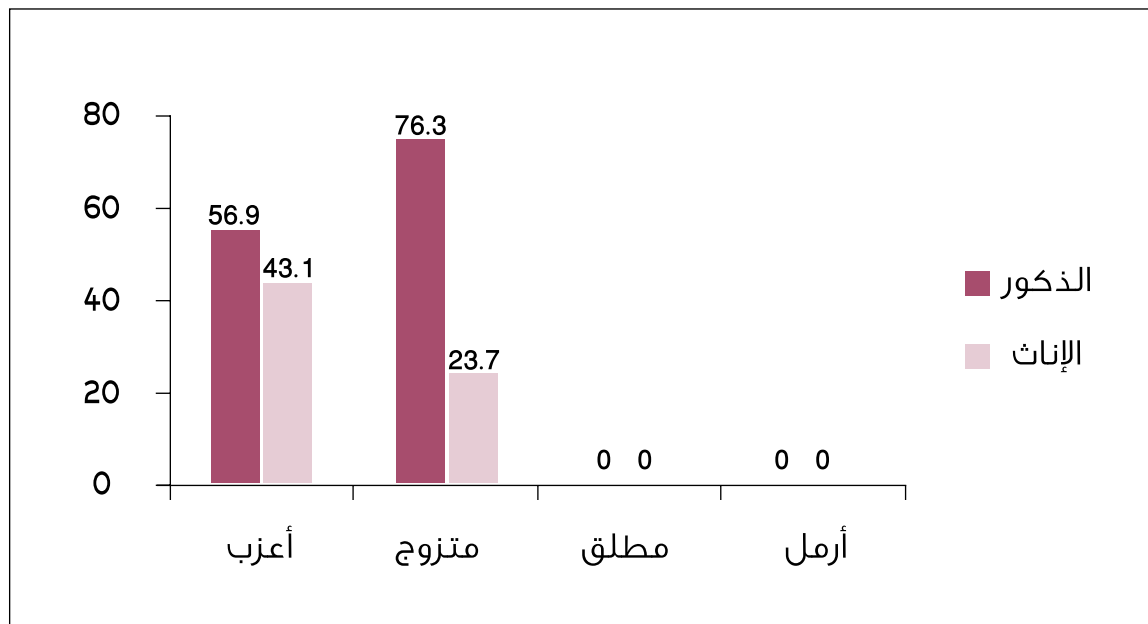
وقد دلت البيانات المتعلقة بالحالة الاجتماعية للعاملين بحسب الجدول رقم (٣) على أن ٧٦,٣٪ من الذكور متزوجين، في حين بلغت نسبة النساء العاملات المتزوجات في المجموعة ٢٣,٧٪ ونسبة العازبات ٤٣,١٪ وهي النسبة الأعلى حسب الحالة الاجتماعية للإناث، مما يدل على ارتفاع نسبة العزوبة عند الإناث، وارتفاع نسبة الزواج عند الذكور.

وقد تعكس هذه النتيجة الواقع العام لأعداد المتزوجين والمتزوجات من الإناث والذكور في المجتمع الأردني حيث ارتفاع عمر الزواج لكلا الجنسين الذي وصل إلى (٢٨,٣ سنة) (دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٦) مع ارتفاع في نسبة الإناث العازبات غير المتزوجات واللواتي تجاوزن سن الثلاثين. واستناداً إلى بيانات الجدول رقم (٢) والذي يشير إلى أن الغالبية العظمى من الإناث العاملات في المجموعة هن من الفئة العمرية من (٢٠-٣٠ سنة) تكون النتيجة واقعية وتعكس الواقع العام للحالة الاجتماعية للإناث في الأردن، والتي تشير إلى ارتفاع سن الزواج (دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٦). وبالتالي فإن ارتفاع نسبة الإناث العازبات تتناسب مع الفئات العمرية للإناث في المجموعة.

جدول رقم (٣)  
التوزيع النسبي للحالة الاجتماعية بحسب الجنس

الرقم	الحالة الاجتماعية	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	%	العدد	%
١	أعزب	٥١	٢٩	٥٦,٩	٢٢	٤٣,١
٢	متزوج	٥٩	٤٥	٧٦,٣	١٤	٢٣,٧
٣	مطلق	٠	٠	٠	٠	٠
٤	أرمل	٠	٠	٠	٠	٠

شكل رقم (٣)  
التمثيل البياني للحالة الاجتماعية بحسب الجنس



فيما يتعلق بتحليل المستوى التعليمي للعاملين في المجموعة أشارت بيانات **الجدول رقم (٤)** إلى أن أعلى نسبة تعليم للرجال والنساء هي في مستوى البكالوريوس إذ بلغت ٥٨,٦٪ للذكور و ٤١,٤٪ للإناث.

في حين إن نسبة الذكور من الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه هي الأعلى من الإناث إذ بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير من الذكور ٩١,٣٪ مقابل ٨,٧٪ من الإناث وبلغت نسبة الذكور من الحاصلين على درجة الدكتوراه ١٠٠٪ مما يعني انخفاض تمثيل الإناث في الدرجات العلمية العليا (**ماجستير، دكتوراة**) ، كما ارتفعت نسبة الذكور من الحاصلين على الثانوية العامة إذ بلغت نسبتهم ٦٨,٤٪ مقابل ٣١,٦٪ من الإناث . وبلغت نسبة اللواتي حصلن على أقل من ثانوي ٦٦,٧٪ مقابل ٣٣,٣٪ من الذكور .

وهذا مؤشر على وجود فجوة في المستوى التعليمي بين الإناث والذكور العاملين ويحتاج هذا المؤشر إلى تفسير! فهل يوجد ما يعيق تعيين الإناث الحاصلات على الدرجات العلمية العليا ؟ وعند العودة للإحصاءات الوطنية وجدنا إن هذا المؤشر يتناسب مع الإحصاءات الوطنية التي تؤكد على وجود فجوة نوعية على مستوى التعليم العالي ما بعد البكالوريوس (**دائرة الإحصاءات العامة، ٢٠١٠**).

وقد توصلت دراسة إدماج النوع الاجتماعي في ديوان الخدمة المدنية إلى وجود فجوة نوعية في المستوى التعليمي للموظفين و الموظفين (**اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، د ت**). وبالتالي تعكس النتيجة واقع اجتماعي تربوي لا علاقة له بمجموعة نقل وأنظمتها وسياساتها لأنها تمثل واقع عام .

ومع ذلك يبقى السؤال مطروحاً لماذا تزيد نسبة تمثيل الإناث العاملات في الدرجات العلمية الدنيا وتقل في الدرجات العلمية العليا مقارنة بالذكور في معظم مؤسسات العمل؟ وهل يوجد في ذلك سياسة تمييز على مستوى التعيين ؟  
تم العمل على إجابة ذلك من خلال محور التعيينات، وجاءت النتائج على النحو التالي:

### جدول رقم (٤) التوزيع النسبي للمستوى التعليمي للعاملين حسب الجنس

الرقم	المستوى التعليمي	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	%	العدد	%
١	أقل من ثانوي	٣	١	٣٣,٣	٢	٦٦,٧
٢	ثانوي	١٩	١٣	٦٨,٤	٦	٣١,٦
٣	دبلوم كلية مجتمع	٥	٢	٤٠	٣	٦٠
٤	بكالوريوس	٥٨	٣٤	٥٨,٦	٢٤	٤١,٤
٥	ماجستير	٢٣	٢١	٩١,٣	٢	٨,٧
٦	دكتوراه	٢	٢	١٠٠	٠	٠



وبالعودة إلى تحليل متغير التعيينات كمؤشر على قياس إدماج النوع الاجتماعي في مجموعة نقل أشارت بيانات **الجدول رقم (٥)** إنّ مجموع التعيينات التي تمت خلال الفترة الزمنية من (١٩٩٠-٢٠٠٨)، بلغت ١٠٤ حالة تعيين بواقع ٦٨ حالة تعيين من الذكور، مقابل ٣٦ حالة تعيين من الإناث.

وتدل بيانات الجدول نفسه إلى أن نسبة الذكور الذين تم تعيينهم حسب السنوات أعلى من نسبة الإناث في كل سنة، إذ بلغت نسبة الذكور المعيّنين في الفترة الزمنية من (١٩٩٦-٢٠٠٠) ٧٢,٧٪ مقابل ٢٧,٣٪ للإناث، وفي الفترة الزمنية الممتدة من (٢٠٠١-٢٠٠٥) تم تعيين ما نسبته ٦٤,٣٪ من الذكور مقابل ٣٥,٧٪ من الإناث وهذا مؤشر واضح على إن سياسة التعيينات في مجموعة نقل لا تعمل بمنظور النوع الاجتماعي وإنما تعمل بسياسة الكفاءة والخبرة واختيار الشخص الأفضل لمزاولة العمل ولا وجود لاعتبارات الجنس. واتضح ذلك من خلال طرح سؤال على العاملين عن المعيار الذي يعتقدون إنه سبب في تعيينهم في المجموعة، أجاب جميعهم إن الجنس والواسطة وصلة القرابة عوامل لا دور لها في قرار التعيين، وانشطرت إجاباتهم في إن الكفاءة وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي لعبت الدور الأساسي في التعيين، ويتضح ذلك من خلال **جدول رقم (٦)**. وهذه النظرية وإن كانت تحقق عدالة اجتماعية على صعيد الجنس إلا أنها لا تأخذ بمفهوم إدماج النوع الاجتماعي في العمل من حيث عدم مراعاتها لاحتياجات الطرف الآخر **(النساء)** للعمل، ومعاملتهم بالمساواة مع الذكور الذين لهم حصة الأسد في التعليم والتدريب والتأهيل المهني حسب الثقافة الاجتماعية السائدة التي تعزز من تأهيل وتعليم وتدريب الذكور على حساب الإناث، وبالتالي وصولهم إلى الخبرة والكفاءة العالية التي كانت مفتاح التعيين لهم في المجموعة وفي أي مؤسسة أخرى.

### الجدول رقم (٥) التوزيع النسبي للتعيينات حسب السنوات والجنس

الرقم	السنوات	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	٪	العدد	٪
١	١٩٩٠ - ١٩٩٥	٤	٢	٥٠	٢	٥٠
٢	١٩٩٦ - ٢٠٠٠	١١	٨	٧٢,٧	٣	٢٧,٣
٣	٢٠٠١ - ٢٠٠٥	١٤	٩	٦٤,٣	٥	٣٥,٧
٤	٢٠٠٦ - ٢٠٠٨	٧٥	٤٩	٦٥,٣٣	٢٦	٣٤,٧

**الجدول رقم (٦)**  
**التوزيع النسبي لأسباب التعيين حسب الجنس**

المجموع	لا			نعم			العبارة
	العدد %	أنثى العدد %	ذكر العدد %	المجموع العدد %	أنثى العدد %	ذكر العدد %	
٤٣ ١٠٠	١ ٢,٣	١ ٢,٣	٠ ٠,٠	٤٢ ٩٧,٧	٢١ ٤٨,٨	٢١ ٤٨,٨	الكفاءة
١٨ ١٠٠	٢ ١١,١	٢ ١١,١	٠ ٠,٠	١٦ ٨٨,٩	٦ ٣٣,٣	١٠ ٥٥,٦	عدد سنوات الخبرة
٢٨ ١٠٠	١ ٣,٤	١ ٣,٤	٠ ٠,٠	٢٧ ٩٦,٦	١٣ ٤٤,٨	١٤ ٤٨,٣	التخصص (المؤهل العلمي)
٤ ١٠٠	٤ ١٠٠	٢ ١٠٠	٢ ١٠٠	٠	٠	٠	الجنس ذكر/ أنثى
٤ ١٠٠	٤ ١٠٠	٢ ١٠٠	٢ ١٠٠	٠	٠	٠	الواسطة
٤ ١٠٠	٤ ١٠٠	٢ ١٠٠	٢ ١٠٠	٠	٠	٠	صلة قرابة
٤ ١٠٠	٤ ١٠٠	٢ ١٠٠	٢ ١٠٠	٠	٠	٠	غير ذلك

**٥ - عدد سنوات الخدمة**

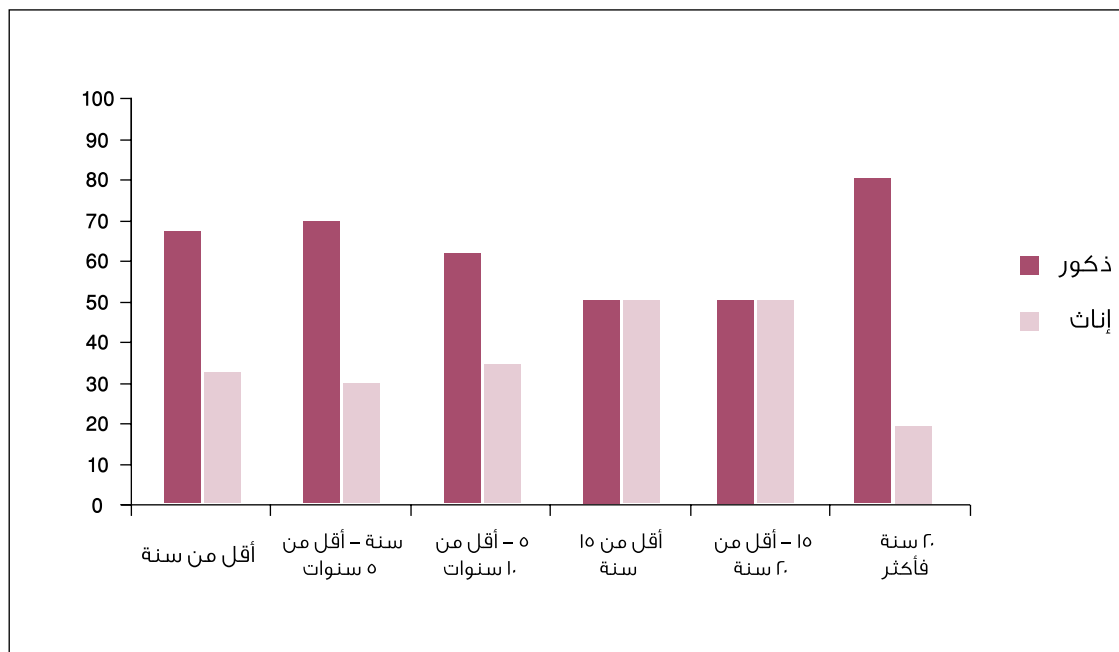
وتدل البيانات حسب **الجدول رقم (٧)** والذي يمثل عدد سنوات الخدمة لكل من الذكور والإناث إلى أن الغالبية العظمى من العاملين، عدد سنوات الخدمة لهم تقع في الفئة من **(سنة إلى ٥ سنوات)**، وهذا يرتبط ببرنامج التعيينات التي تسعى المجموعة إلى تفعيله من حيث استقطاب الكفاءات وأصحاب الخبرة إلا أن نسبة الذكور في هذه الفئة تفوق نسبة الإناث ، فهي للذكور ٧٠٪ مقابل ٣٠٪ للإناث، كما بلغت نسبة العاملين الذين لم يمضِ على عملهم سوى سنة ٦٧٪ للذكور مقابل ٣٣٪ من الإناث وهذا مرتبط بأعداد المعينين من الذكور والإناث كما ذكرنا سابقاً.

ومن الجدير بالملاحظة إن نسبة الإناث والذكور من الذين تجاوزت سنوات الخدمة لهم **(١٠-٢٠ سنة)** نسب متساوية لكليهما تقريبا، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى أن نظام العمل في المجموعة نظام غير طارد للكفاءات وأصحاب الخبرات بمختلف أجناسهم، كما يدل ذلك على راحة الإناث ورغبتهم في مواصلة العمل، مما يؤكد حقيقة إن المرأة إذا ما توفرت لها الأجواء المناسبة في العمل لن تضطر إلى تركه في سن مبكر.

**الجدول رقم (٧)**  
**التوزيع النسبي لعدد سنوات الخدمة حسب الجنس**

الرقم	عدد سنوات الخدمة	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	%	العدد	%
١	أقل من سنة	٢٤	١٦	٦٧	٨	٣٣
٢	سنة - أقل من ٥ سنوات	٤٧	٣٣	٧٠	١٤	٣٠
٣	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٦	١٠	٦٣	٦	٣٧
٤	١٠ - أقل من ١٥ سنة	١٤	٧	٥٠	٧	٥٠
٥	١٥ - أقل من ٢٠ سنة	٤	٢	٥٠	٢	٥٠
٦	٢٠ سنة فأكثر	٥	٤	٨٠	١	٢٠

**شكل رقم (٦)**  
**التمثيل البياني لعدد سنوات الخدمة حسب الجنس**



تتكون الإدارة المركزية لمجموعة نقل من عشر أقسام حجم العاملين في كل قسم ينساق مع المتطلبات الوظيفية والمهام والمسؤوليات المطلوبة من هذا القسم. ولدى تحليل أعداد العاملين في الأقسام بحسب الجنس اتضح بالدراسة بحسب **الجدول رقم (٨)** إلى أن أعداد العاملين في قسم العمليات هي الأعلى إذ بلغ عدد العاملين في هذا القسم ٢٥ عامل وعاملة، بلغت نسبة الذكور منهم وهي الأعلى على مستوى الأقسام الأخرى ٧٢٪ في حين بلغت نسبة الإناث العاملات في هذا القسم ٢٨٪ وتتضمن المهام الوظيفية لهذا القسم، التخلص، البيئة والصحة والسلامة، التوريد، المشتريات، التقنية للبحث والتطوير، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة .

يلي قسم العمليات في تمثيل الذكور قسم التسويق إذ يعمل في هذا القسم سبعة من العاملين ٧١,٤٪ من الذكور و ٢٨,٦٪ من الإناث، وهذا القسم مسؤول عن عملية التسويق والدعاية والعمل على زيادة ولاء العملاء وتعريف المستهلكين بالمنتجات الجديدة .

ويعمل في قسم تكنولوجيا المعلومات والتدقيق سبعة عمال جميعهم من الذكور، أي بنسبة ١٠٠٪ ولا يوجد إناث عاملات ، ولدى البحث في مهام هذه الأقسام اتضح إن قسم التدقيق مسؤول عن إجراء المراجعات المالية على الموضوعات والمستحقات والفواتير للفريق. وقد يعود عدم وجود الإناث في تمثيل العاملين في قسم التدقيق حسب نظام التعيين المعمول به في المجموعة إلى عدم تقديم الإناث للتعيين في هذه الوظائف بسبب عدم انطباق متطلبات الوظيفة على تخصصاتهن وخبراتهم .

وهذا نفسه ينطبق على عدم تمثيل الإناث في قسم تكنولوجيا المعلومات (IT) الذي يهتم بتحسين نتائج أعمال المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات ونظمها وتكنولوجيا الاتصالات.

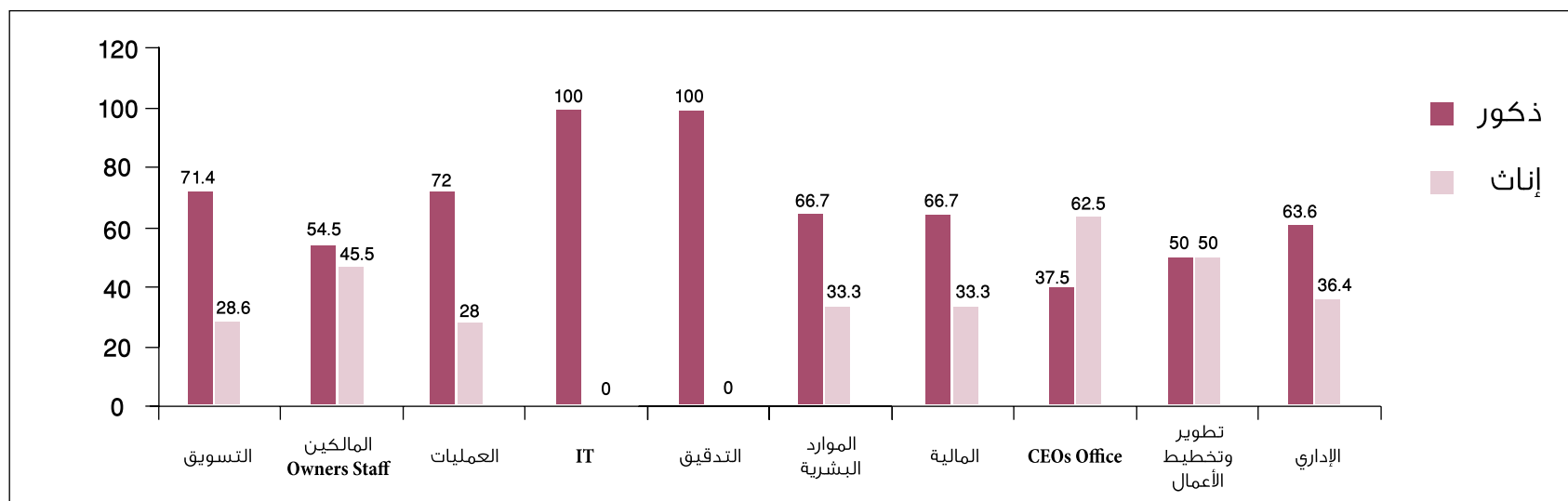
ومن الأقسام الذي تباينت فيها عملية تمثيل الإناث والذكور بشكل ملفت للنظر، قسم المالية (Finance) ، إذ بلغ عدد العاملين في هذا القسم ١٨ عامل وعاملة، شكل الذكور ما نسبته ٦٦,٧٪، في حين شكلت الإناث ما نسبته ٣٣,٣٪ من عدد العاملين، وبالتالي وجود فجوة في تمثيل الإناث والذكور عملية واضحة . أما بالنسبة إلى قسم (CEOS Office) والذي يعد من الأقسام التي تضم الوظائف الإشرافية العليا بلغت نسبة الإناث العاملات في هذا القسم ٦٢,٥٪، في حين بلغت نسبة الذكور ٣٧,٥٪ . وهذا مؤشر يدل على أن المجموعة تتيح فرص التقدم الوظيفي لكلا الجنسين دون تمييز.

كما يظهر في قسم التطوير وتخطيط الأعمال (Business Planning Department) والذي توكل له مهام توحيد الأعمال والتخطيط والتطوير ومتابعة القضايا القانونية، إن تمثيل الإناث والذكور متساوي أي ٥٠٪ من الذكور و ٥٠٪ من الإناث

جدول رقم (٨)  
التوزيع النسبي للعاملين في الأقسام التابعة للمجموعة حسب الجنس

الرقم	إسم القسم	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	%	العدد	%
١	التسويق	٧	٥	٧١,٤	٢	٢٨,٦
٢	المالكين (Owners Staff)	١١	٦	٥٤,٥	٥	٤٥,٥
٣	العمليات	٢٥	١٨	٧٢	٧	٢٨
٤	IT	٧	٧	١٠٠	٠	٠
٥	التدقيق	٧	٧	١٠٠	٠	٠
٦	الموارد البشرية	٦	٤	٦٦,٧	٢	٣٣,٣
٧	المالية	١٨	١٢	٦٦,٧	٦	٣٣,٣
٨	CEOs Office	٨	٣	٣٧,٥	٥	٦٢,٥
٩	تطوير وتخطيط الأعمال	١٠	٥	٥٠	٥	٥٠
١٠	الإداري	١١	٧	٦٣,٦	٤	٣٦,٤

شكل رقم (٧)  
التمثيل البياني للعاملين في الأقسام التابعة للمجموعة حسب الجنس



فيما يتعلق بتمثيل العاملات في المسميات الوظيفية حسب الهيكل التنظيمي، دلت النتائج حسب الجدول رقم (٩) إلى ضعف تمثيل المرأة في المواقع الإدارية العليا، والممثلة بمركز رئيس ومدير إدارة ومدير دائرة ومشرف قسم. إذ تشغل هذه المراكز حسب الهيكل التنظيمي لمجموعة نقل أعلى المستويات الإدارية في المجموعة (انظر ملحق رقم ٢) ، فقد بلغت نسبة الإناث في منصب رئيس ١٦,٧٪ مقابل ٨٣,٣٪ للذكور، وشكلت نسبة الإناث في منصب مدير دائرة ١٠٪ مقابل ٩٠٪ للذكور، كما احتلت نسبة الإناث المعينات في منصب مدير دائرة ٢٥٪ مقابل ٧٥٪ للذكور وما نسبته ١٣٪ للإناث في منصب رئيس قسم مقابل ٨٧٪ للذكور، كما شكلت نسبة اللواتي تولين منصب مشرف قسم ٣٣,٣٪ مقابل ٦٦,٦٪ للذكور.

وهذا مؤشر على وجود فوارق جندرية واضحة في تمثيل العاملات لمواقع صنع القرار وتسليمهن مواقع قيادية عليا في الهيكل التنظيمي للمجموعة ، مما يعكس الواقع الحالي لتولي المرأة المواقع القيادية العليا في مؤسسات ودوائر العمل في المجتمع الأردني، والذي مازال الموروث الاجتماعي يرفده بقيمة الرافضة لتولي المرأة المواقع القيادية العليا في العمل، لأسباب عديدة ، تصب في مجملها بالتنشيك بقدرات المرأة على إدارة المراكز العليا. وهذا ما اكدته دراسة الزغل، (١٩٩٢)، ودراسة عبد المنعم (١٩٩٩) .

ومن الملفت للنظر إن نسبة الإناث اللواتي يتولين منصب ضابط مرتفعة جداً وهي الأعلى بالنسبة للذكور، إذ شكلت ما نسبة ٦٤٪ مقابل ٢٨٪ للذكور. ولدى العودة للوصف الوظيفي للعاملين بوظيفة ضابط ، اتضح إن المهام الوظيفية لهذا المسمى تختلف باختلاف القسم الذي يتبع له العامل في هذه الوظيفة، فكل ضابط يختلف عمله حسب القسم الذي يرتبط به، كما إن هذا المستوى الإشرافي من الوظائف لا يوجد من هم مسؤولون منه، بمعنى عدم وجود تسلسل إداري أقل من هذا المستوى الوظيفي.

أما عن بقية التقسيمات الإدارية للوظائف اتضح إنها تدعم الصورة النمطية للأعمال التي تناط بالمرأة دون الرجل ، فقد بلغت نسبة عمل الإناث في مهنة (السكرتارية) ١٠٠٪ أي إن جميع العاملين في مهنة السكرتارية من الإناث. كما بلغت نسبة اللواتي يعملن في مهنة مدخلة بيانات ٦٦,٦٪ مقابل ٣٣,٣٪ للذكور، ولا يوجد إناث يعملن بمهنة محاسب، أو مدقق مالي، أو سائق، أو مراسل، مما يدل على غلبة الصورة النمطية للأعمال التي تقوم بها المرأة، والتي جاءت منساقة مع ثقافة المجتمع والتوزيع المهني للعاملين والعاملات في مراكز ومؤسسات ودوائر العمل في الأردن. وقد توصلت العديد من الدراسات التي بحثت موضوع النوع الاجتماعي في المؤسسات إلى نفس النتيجة تقريباً.

وبالعودة إلى أسس التعيينات في مجموعة نقل، لتفسير الفجوة في تمثيل الإناث والذكور في المواقع الإدارية العليا، اتضح أن المجموعة تعمل بمعيار الكفاءة والخبرة والتخصص، كما اشرنا سابقاً ولا يهتمها من يمارس العمل من كلا الجنسين، وإنما تهتم بتأدية الوظيفة المطلوبه من العمل على أتم وجه. وهي في ذلك منساقة في فكر النظرية البنيوية الوظيفية التي ترى أن المؤسسة (المنظمة) عبارة عن نسق، وهذا النسق يتكون من أجزاء فرعية، كل جزء يؤدي الوظيفة الأساسية المطلوبة منه، من أجل اتساق هذا النسق وإستمراريته، وإن عدم أداء الدور أو الوظيفة المطلوبة من كل جزء قد يؤدي ذلك إلى خلل وظيفي في النسق، وبالتالي عجز هذا النسق عن إتمام الدور والوظيفة المطلوبة منه، وفي المحصلة النهائية الفشل (إرفنج، ١٩٩٣). مما يعني ان عدم تأدية اي عامل لمهام الوظيفة المطلوبة منه يؤدي ذلك الى حدوث خلل في عملية الانتاج وبالتالي عدم نجاح المجموعة في تحقيق اهدافها والغاية التي انشئت لأجلها .

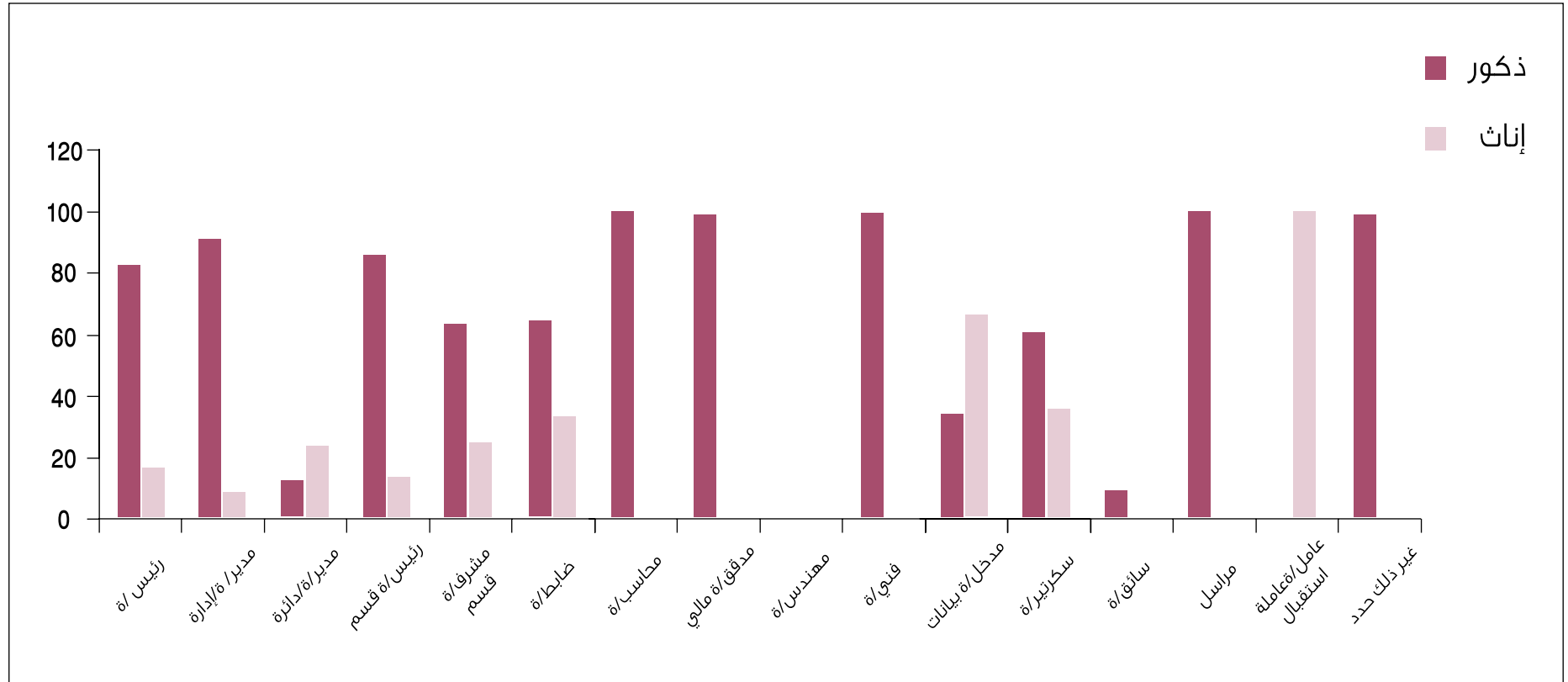
للمزيد انظر :-

- ١- اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، إدماج النوع الاجتماعي في ديوان الخدمة المدنية، دت.
- ٢- معهد زين الشرف التنموي إدماج النوع الاجتماعي، وزارة العمل، ٢٠٠٧.
- ٣- معهد زين الشرف التنموي، إدماج النوع الاجتماعي في وزارة الخارجية، ٢٠٠٧.

**الجدول رقم ( ٩ )**  
**التوزيع النسبي لوظائف العاملين حسب الجنس**

الرقم	المسمى الوظيفي	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	%	العدد	%
١	رئيس /ة	٦	٥	٨٣,٣	١	١٦,٧
٢	مدير /ة/إدارة	١٠	٨	٩٠	١	١٠
٣	مدير/ة/دائرة	١٦	١٢	٧٥	٤	٢٥
٤	رئيس/ة قسم	٢٣	٢٠	٨٧	٣	١٣
٥	مشرف/ة قسم	٦	٤	٦٦,٦	٢	٣٣,٣
٦	ضابط/ة	٢٣	٧	٢٨	١٦	٦٤
٧	محاسب/ة	١	١	١٠٠	٠	٠
٨	مدقق/ة مالي	٥	٥	١٠٠	٠	٠
٩	مهندس/ة	٠	٠	٠	٠	٠
١٠	فني/ة	١	١	١٠٠	٠	٠
١١	مدخل/ة بيانات	٣	١	٣٣,٣	٢	٦٦,٦
١٢	سكرتير/ة	٤	٠	٠	٤	١٠٠
١٣	سائق/ة	٦	٦	١٠٠	٠	٠
١٤	مراسل	١	١	١٠٠	٠	٠
١٥	عامل/ةعامله استقبال	١	٠	٠	١	١٠٠
١٦	غير ذلك حدد	٣	٣	١٠٠	٠	٠

شكل رقم (٨)  
التمثيل البياني لوظائف العاملين حسب الجنس





## ثانياً : مستوى الموارد

يتضمن هذا المستوى الموارد المتاحة لكلا الجنسين في المؤسسة من خدمات، مكافآت، فرص الترقّي الوظيفي، الحوافز المادية والمعنوية، فرص التدريب والتطوير المهني، وأي الجنسين يعتبر أقل فرصة من الآخر، ولدى تحليل هذا المستوى في مجموعة نقل جاءت النتائج على النحو التالي:-

### ١- الخدمات

يتضح من الدراسة التحليلية إن الخدمات المقدمة من المجموعة، شاملة لكلا الجنسين ولا يوجد خصوصية تذكر للمرأة في أي نوع من أنواع الخدمات فهي متاحة لكلا الجنسين، ومشاركة في أغلبها مثل: (الكفّيريّ، والمكاتب،.....وغيرها ). كما إن المجموعة تفتقد إلى وجود حضنة خاصة بأطفال النساء العاملات على الرغم من أن الغالبية العظمى من العاملات تقع أعمارهن في سن الإنجاب، وإن نسبة العاملات المتزوجات في المجموعة (٢٣,٧٪)، أي بواقع ١٤ عاملة متزوجة وهذا غير مخالف لقانون العمل الأردني حسب المادة ٧٢، التي تنص على (أن صاحب العمل الذي يستخدم مالا يقل عن عشرين عاملة متزوجة تهئية مكان مناسب، يكون في عهدة مربية لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن أربع سنوات على أن لا يقل عددهم عن عشرة أطفال (قانون العمل الأردني، ١٩٩٦) ) وعلى الرغم من ذلك، إلا إن المجموعة حريصة على منح العاملات ساعة الرضاعة المنصوص عليها في قانون العمل الأردني رقم (٨) لسنة ١٩٩٦ في المادة ٧١ كما تُمنح للمرأة في الوقت الذي تراه مناسب لاحتياجاتها واحتياجات وليدها .

### ٢- المكافآت

فيما يتعلق بتوزيع المكافآت تشير نتائج التحليل حسب الجدول رقم (١٠) إلى إن توزيع المكافآت في مجموعة نقل بين العاملين يراعي النوع الاجتماعي. فقد بلغت نسبة العاملات اللواتي حصلن على مكافآت من حيث الترقية إلى وظيفة أعلى، والترفيغ من درجة إلى أخرى و الحصول على زيادة مالية غير الزيادة السنوية ٦٠٪ مقابل ٤٠٪ من الحاصلين على نفس المكافآت من الذكور. وتؤكد النتائج على إن المكافآت المالية، هي الأكثر استخداماً على صعيد الحوافز. إذ إن المجموعة حريصة على تقديم المكافآت المالية للمتميزين والأكفاء في أعمالهم ، وبذلك حصل جميع العاملين على (bonus) جراء تميزهم وتقدمهم المهني والقيام بأعمالهم على أتم وجه. وهذا يعني إدراك الإدارة في المجموعة أن الحافز المالي هو أساس فعالية العمل والإنتاج وهذه المقولة يؤيدها العديد من علماء الاجتماع أمثال : شنايدر ( E.schneider ) وفريدمان ( G.friedmann ) وميلر ( D.miller ) وغيرهم،(ريتشارت، ١٩٨٠).

أما على صعيد المكافآت المعنوية، فلا يوجد أي مرجعية يمكن الاستناد إليها في تحديد هذا النوع من المكافآت وأنواعه حسب ما وردنا من الهيئة المسؤولة في مجموعة نقل .

وفيما يتعلق باللجان فلم يتوفر لنا أي معلومات عنها من حيث أنواعها وأعدادها والتمثيل الجندري فيها، وهذا عائد إلى أن مجتمع الدراسة هو المكاتب الرئيسية لمجموعة نقل وبالتالي فإن نظام العمل فيها لا يحتاج إلى تشكيل اللجان وإن وجدت فقد توجد في حالات محدودة جداً.

**الجدول رقم (١٠)**  
**التوزيع النسبي للحاصلين على المكافآت حسب الجنس**

الرقم	المكافآت	كافة العاملين		ذكور		إناث	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	مكافأة مالية (Bonus)	١١٠	٧٤	٦٧	٣٦	٣٣	
٢	مكافأة معنوية مثال (كتاب شكر)	٠	٠	٠	٠	٠	
٣	المشاركة في لجان	٠	٠	٠	٠	٠	
٤	الترقية إلى وظيفة أعلى	١٥	٦	٤٠	٩	٦٠	
٥	ترفيغ من درجة إلى أخرى (إن وجد)	١٥	٦	٤٠	٩	٦٠	
٦	زيادة على الراتب غير الزيادة السنوية	١٥	٦	٤٠	٩	٦٠	

**٣- الإبتعاث**

وضمن تحليل الموارد المتاحة لكلا الجنسين في المجموعة تم قياس مؤشر الإبتعاث والذي عرف إجرائياً ولغايات هذه الدراسة على أنه، الإبتعاث للحصول على درجة علمية أو المشاركة في مؤتمر أو ندوة أو دورة تدريبية، كمؤشر للحصول على الموارد المتاحة، وقد اتضح لنا أن المشاركة في الدورات والمؤتمرات والندوات يصنف في المجموعة تحت مسمى **التدريب والتطوير** بشكل عام، ولا يوجد تخصيص لهذه المسميات حسب النظام المعمول به في المجموعة، وتحديدًا قسم التدريب.

والتدريب والتطوير في المجموعة يطبق حسب الخطة التدريبية السنوية ومصدرها التقييم السنوي للموظف، بمعنى إن قسم التطوير والتدريب يقرر في كل سنة وبناء على التقييم السنوي للعاملين احتياجاتهم التدريبية، وبناء عليه يتم إدماج العاملين ضمن الدورات التدريبية المنعقدة من خلال المجموعة أو مع أي جهة أخرى يرى فيها قسم التطوير والتدريب فائدة تعود على العامل والمجموعة وغير ذلك من الأنشطة والبرامج التي لا تشكل فائدة أو لا تعود بالنفع على كلا الطرفين لن يتم إشراك العاملين فيها .

وتشير البيانات حسب **الجدول رقم (١١)** إلى أن عدد العاملين الذين شاركوا في الدورات التدريبية في إدارة المجموعة خلال الثلاث سنوات الماضية (٣٧) عامل وعاملة ٦٢,٢٪ منهم من الذكور، و٣٨,٨٪ من الإناث .

كما أن عدد المشاركين في دورات تدريبية خارج الأردن (٢) وهم من الذكور فقط. وعدد المشاركين في مؤتمرات داخل الأردن (١) فقط وهو أيضا من الذكور. يتضح أن الإبتعاث في المجموعة جاء لصالح الذكور وقد يعود ذلك إلى زيادة عدد العاملين من الذكور في إدارة المجموعة عن الإناث و/أو إلى إن احتياجاتهم الوظيفية تتطلب هذه المشاركة حسب نظام الإبتعاث المعتمد لدى المجموعة. وإن طبيعة الوظائف التي يقومون بها تتطلب هذا المستوى من التدريب.

## جدول رقم (١١) التوزيع النسبي للحاصلين على إبتعاث حسب الجنس

الرقم	الابتعاث	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	%	العدد	%
١	الحصول على درجة علمية	٠	٠	٠	٠	٠
٢	المشاركة في دورة تدريبية داخل الأردن	٣٧	٢٣	٦٢,٢	١٤	٣٨,٨
٣	المشاركة في دورة تدريبية خارج الأردن	٢	٢	١٠٠	٠	٠
٤	المشاركة في مؤتمر داخل الأردن	١	١	١٠٠	٠	٠
٥	المشاركة في مؤتمر خارج الأردن	٠	٠	٠	٠	٠
٦	المشاركة في ندوة داخل الأردن	٠	٠	٠	٠	٠
٧	المشاركة في ندوة خارج الأردن	٠	٠	٠	٠	٠

### ٤- الجزاءات

توقع اي من الجزاءات المنصوص عليها في لائحة الجزاءات المتضمنة في النظام الداخلي عند مخالفة أي عامل لأنظمة الشركة وتعليماتها، أو في حالة إهماله بتأدية واجباته بشكل يضر بمصلحة الشركة، عندها يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة بحقه وفقاً للائحة الإجراءات التأديبية الواردة في النظام الداخلي لشؤون الموظفين، وذلك بعد إجراء تحقيق وافي في ظروف المخالفة وبعد ثبوت مسؤولية الموظف عنها بصورة واضحة وتتضمن الجزاءات المعمول بها حسب النظام الداخلي لشؤون الموظفين مايلي :-

#### - لفت نظر شفوي:

وتشير النتائج في **الجدول (١٢)** والذي يمثل التوزيع النسبي للجزاءات بحسب الجنس إن ٢٤ عامل من أصل ١١٠ قد حصلوا على عقوبة لفت نظر شفوي، أي ما نسبته ٢١,٨% من العدد الإجمالي للعاملين، بلغت نسبة الذكور منهم ٥٨% في حين بلغت نسبة الإناث اللواتي حصلن على نفس العقوبة ٤٢% علماً بأن عقوبة لفت النظر الشفوي تعطى للعامل في حالة التأخير عن مواعيد الحضور لأكثر من خمسة دقائق ولغاية ١٥ دقيقة بدون إذن أو عذر مقبول أو في حالة التأخر عن مواعيد الحضور لأكثر من ١٥ دقيقة ولغاية ٣٠ دقيقة بدون إذن أو عذر مقبول ، والنتيجة سابقة الذكر، تؤكد على إن الذكور والإناث قد حصلوا على هذه العقوبة مما يؤكد إن الإناث كغيرهن من الذكور قد يتأخرن دون أن تلصق بهن هذه السمة، بل على العكس نسبة الذكور هي الأعلى

#### - لفت نظر خطي :

وفيما يتعلق بعقوبة لفت النظر الخطي والتي يعاقب بها كل من تأخر عن مواعيد الحضور لأكثر من ٣٠ دقيقة بدون إذن أو عذر مقبول، أو في حالة خروج الموظف قبل مواعيد الانصراف تشير النتائج إلى عدم توجيه هذه العقوبة لأي من العاملين ( ذكور وإناث)، وهذا يعني التزام الجميع بساعات الدوام الرسمي .

#### - تنبيه خطي أول:

تأتي هذه العقوبة في مستوى عقوبة المخالفة الثانية، يتم العمل بها بعد عقوبة لغت النظر الشفوي في حالة التأخير عن مواعيد الحضور من ٥ دقائق ولغاية ١٥ دقيقة بدون إذن. وفي حالة التأخير عن مواعيد الحضور من ١٥ - ٣٠ دقيقة ، وحسب نتائج الجدول المشار إليه سابقا بلغت نسبة الذين حصلوا عليها (١٣,٦٪) من إجمالي عدد العاملين في المجموعة بلغت نسبة الذكور منهم ٧٣٪ وهي أعلى نسبة في أنواع العقوبات المختلفة، وتعد مؤشر مرتفع مقارنة بنسبة الإناث اللواتي حصلن على نفس العقوبة والتي بلغت ١٧٪ فقط ، مما يؤكد حقيقة إن التأخير عن الدوام لدى الذكور أعلى منه عند الإناث وهذا مؤشر إيجابي يحاول تغيير الصورة النمطية عن المرأة العاملة والتي تشير إنها الأقل التزام من الرجل في الدوام والأكثر تأخرًا عن ساعات الدوام الرسمي .

#### - تنبيه خطي ثاني :

تأتي هذه العقوبة في مستوى عقوبة المخالفة الثالثة، وتقع فيمن تزداد لديهم درجات التأخر عن الدوام وعدم الالتزام بساعات الدوام الرسمي، بعد أن يتم إيقاع عقوبة لغت نظر شفوي وتنبيه خطي أول وقد بلغت نسبة الذين حصلوا عليها من مجموع العاملين ٧٧,٢٪

\* كانت نسبة الذكور من الذين حصلوا على هذه العقوبة هي الأعلى، إذ شكلت ما نسبته ٦٣٪ مقابل ١٣٪ من الإناث، وفي ذلك تأكيد أخر على الالتزام من قبل الإناث العاملات في ساعات الدوام والحضور، على الرغم من الأدوار الاجتماعية والإنجابية لهن والتي من الممكن إن تعيق عملية التزامهن في الحضور لسبب ما ، مما يساعد ذلك في حصولهن على العقوبات المختلفة .

#### - غرامة مالية (حسم من الراتب) :

وعلى الرغم من أن الإناث كن الأقل نسبة في عدد الحاصلين على العقوبات السابقة إلا إنهن الأكثر عددا من مجموع الحاصلين على عقوبة الحسم من الراتب، إذ بلغت نسبة الذين حصلوا على هذه العقوبة ١٧,٢٪ من المجموع الكلي للعاملين بلغت نسبة الإناث منهم ٥٢,٦٪ وهي الأعلى مقابل ٤٧,٤٪ من الذكور.

وتقع عقوبة الحسم من الراتب في حالة الغياب بدون إذن أو عذر مقبول عن العمل طوال اليوم ، أو في حالة التأخير عن الدوام لأكثر من ٣٠ دقيقة، وتكون هنا في مستوى عقوبة المخالفة الثالثة أو في حالة الخروج قبل مواعيد الانطلاق والنوم والأكل أثناء ساعات الدوام، وفي غير المكان المخصص لذلك علما بأن هذا النوع من العقوبات يختلف مقدار الحسم فيه حسب نوع المخالفة، إذ يمتد من غرامة أجر نصف يوم إلى غرامة أجر يوم ونصف، وتكون حسب مستوى العقوبة أي هل هي من مستوى العقوبة الثانية أم الثالثة أم الرابعة وهكذا ....

وفي ذلك رؤية مختلفة عما تمت الإشارة إليه في العقوبات السابقة، والذي احتل الذكور أعلى نسبها، مما يعني إن العقوبات التي وجهت للذكور كانت بمستوى عقوبة المخالفة الأولى والثانية في حين إن الإناث حصلن على أعلى النسب في مستوى عقوبة المخالفة الثالثة وهكذا .

#### - إنذار خطي :

تأتي عقوبة الإنذار الخطي في أعلى مستويات العقوبات ويتم العمل فيها في حالة توجيه عقوبة المخالفة الخامسة والسادسة، وفي حالة التذخين في الأماكن غير المخصصة أو في حالة عقوبة المخالفة الثالثة للمخالفات المتعلقة بسلوك العامل، وتشير النتائج إلى أن هذه العقوبة لم يتم توجيهها إلى أي من العاملين خلال الثلاث سنوات الماضية.

**جدول رقم (١٢)**  
**التوزيع النسبي للحاصلين على الجزاءات حسب الجنس**

الرقم	العقوبات	كافة العاملين	ذكور		إناث	
			العدد	%	العدد	%
١	لفت نظر شفوي	٢٤	١٤	٥٨	١٠	٤٢
٢	لفت نظر خطي	٠	٠	٠	٠	٠
٣	تنبيه خطي أول	١٥	١١	٧٣	٤	١٧
٤	تنبيه خطي ثاني	٨	٥	٦٣	٣	١٣
٥	غرامة مالية (حسم من الراتب)	١٩	٩	٤٧,٤	١٠	٥٢,٦
٦	إنذار خطي	٠	٠	٠	٠	٠

**٥ - الإجازات**

فيما يتعلق بالإجازات فإن نظام شؤون العاملين يتيح للعاملين التقدم لأي أنواع الإجازات المسموح بها، ضمن قانون العمل كالإجازات السنوية والمرضية والعرضية والأمومة والإجازة دون راتب والإجازة لمرافقة الزوج /الزوجة والعناية بالأبناء .

وتدل نتائج واقع تحليل الإجازات إلى أن جميع العاملين قد حصلوا على إجازاتهم السنوية والتي تعد ١٤ يوم للذين تقل خبراتهم عن " ٥ " سنوات، وتشجيعاً من المجموعة للذين يأخذون إجازاتهم السنوية متواصلة دون انقطاع، تمنح للذين تقل خبراتهم السنوية عن ٥ سنوات، ٧ أيام إضافي والذين تزيد خبرتهم عن ٥ سنوات ٣ أيام إضافي .. أما الإجازات المرضية فلا يوجد مرجع يوفر نسبة الإجازات عند كل من الذكور والإناث .

وفيما يتعلق بالإجازات الأخرى أي غير السنوية والمرضية، دلت نتائج التحليل على أن ٤٢ عامل قد حصلوا على تلك الإجازات، أي ما نسبته ٣٨,١٪ من العدد الإجمالي للعاملين، بلغت نسبة الإناث منهم ٥٧,٢٪ أي بواقع ٢٤ حالة مقابل ١٨ حالة من الذكور أي ما نسبته ٤٢,٨٪ .

وتفاصيل ذلك إن ٢٤ عاملة من اللواتي حصلن على إجازات غير إجازاتهم السنوية والمرضية كانت على النحو التالي: ٨ حالات بسبب الأمومة، أي إجازة الأمومة الواردة في قانون العمل الأردني و ١٦ حالة لإجازات غير مدفوعة بسبب التعليم أو الزواج أو السفر.

وفيما يتعلق بالذكور الذي بلغت نسبة إجازاتهم غير المدفوعة ٤٢,٨٪ ، جميعها كانت لغايات الزواج والتعليم ، إذ لا يوجد في نظام شؤون العاملين إجازات مدفوعة للذين يرغبون بالزواج أو استكمال دراستهم مما يدفع العاملين لأخذ هذه الإجازات على حسابهم الشخصي أي حسم من الراتب .

وعلى صعيد المغادرات يسمح للعامل في الشهر الواحد أخذ **ساعتين** مغادرة، يتم استخدامها حسب الظروف والإحتياجات الخاصة بهم ولا يوجد إستثناءات للنساء أو للرجال في ذلك ، فالكُل يتعامل بنفس النظام، والمساواة تقع على الجميع دون مراعاة النوع الإجتماعي سوى في ساعة الرضاعة المنصوص عليها في قانون العمل

يقوم نظام التقييم السنوي في مجموعة نقل حسب الدرجات التي تقع بين ١-٥ نقطة ولكل درجة من الدرجات تقدير خاص بها كما هو مبين أدناه:

$$١٠٠-٨١ = ٥$$

$$٨٠ - ٦١ = ٤$$

$$٦٠ - ٤١ = ٣$$

$$٤٠ - ٢١ = ٢$$

$$٢٠ - ٠ = ١$$

ويتم التقييم السنوي بناءً على مستوى فاعلية العامل في الوظيفة المطلوبة منه، ومدى قدرته على تأدية مهام هذه الوظيفة باقتدار وكفاءة.

وتشير البيانات التي حصلنا عليها في ذلك إلى أن ٢٩ عامل وعاملة قد حصلوا على الدرجة الخامسة

بلغت نسبة الذكور منهم ٦٩٪ في حين بلغت نسبة الإناث ٣١٪ وهذا يعني تفوق الذكور على الإناث في الحصول على أعلى درجات التقييم.

كما حصل الذكور على ٦٤٪ في الدرجة الرابعة مقابل ٣٦٪ للإناث، وارتفعت نسبة الذكور أيضاً في الدرجة الثالثة، إذ بلغت نسبتهم في ذلك ٧٦٪ مقابل ٢٤٪ للإناث .

أما في الأولى والثانية فلم يمثلها أحد من كلا الجنسين ، وهذه النتائج تشير إلى أن الذكور قد نالوا نصيب الأسد في درجات التقييم العليا، وقد يكون لذلك علاقة بنسبة الإناث من العدد الإجمالي للعاملين التي تبلغ فقط ٣٣٪، أو ما ورد سابقاً يمثل بعد جندري واضح في عملية تقييم الذكور والإناث، والتي تعتمد على ما أنجزه كليهما من مهام وظيفية، والذي بدوره يرتبط بالدور والاحتياجات لكل منهما،

### جدول رقم (١٣) التوزيع النسبي لتقييم العاملين بحسب الجنس

الدرجة	التقييم	كافة العاملين		ذكور		إناث	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥	١٠٠-٨١	٢٩	٢٩	٢٠	٦٩	٩	٣١
٤	٨٠-٦١	١١٧	٦٤	٠	٠	٦٥	٣٦
٣	٦٠-٤١	٢١	١٦	٧٦	٧٦	٥	٢٤
٢	٤٠ - ٢١	٠	٠	٠	٠	٠	٠

### ثالثاً : مستوى الثقافة السائدة في المؤسسة

يحكم مستوى الثقافة السائدة سير العمل وعلاقات العاملين في المؤسسة رجالاً ونساءً، ويتضمن التعاملات والأعراف المعمول بها داخل إطار العمل والعوامل والظروف التي دعت إلى التباين في التمثيل وأساليب المعاملة والحقوق. إذ تعد دراسة القيم والاتجاهات السائدة لدى العاملين محوراً هاماً في فهم إدماج النوع الاجتماعي في المؤسسات وتسهيل عملية تأسيسه وجاءت نتائج دراستها كالتالي :

#### ١- مفهوم إدماج منظور النوع الاجتماعي من وجهة نظر المبحوثين :-

إن وضوح مفهوم إدماج النوع الاجتماعي لدى العاملين، يسهل عملية المؤسسة والتفعيل العملي لقضايا النوع الاجتماعي. وقد دلت النتائج من خلال **جدول رقم (١٤)** والذي يمثل التوزيع النسبي لمفهوم الإدماج حسب الجنس، إن مفهوم إدماج النوع الاجتماعي لدى العاملين من كلا الجنسين تمحور في المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين، إذ اجمع جميع المبحوثين على إن الإدماج يعني الفرص المتكافئة لكلا الجنسين بنسبة ١٠٠٪، ومراعاة مصالح النساء والرجال بنسبة ٩٣,٥٪، والمساواة بين المرأة والرجل بنسبة ٨٨,٩٪، والاستجابة لاحتياجات النساء والرجال بنسبة ٨٨,٦٪.

في حين أجمع العاملون على أن مفهوم إدماج النوع الاجتماعي لا يعني لهم التمييز بين الجنسين للذين أجابوا بنعم و ٩٥,٥٪ للذين أجابوا لا، والفرص المتاحة للمرأة في الموارد والتباين بين النساء والرجال، والفجوة القائمة بين الجنسين. إذ بلغت نسبة الذين أجابوا أن هذه المفاهيم لا تعني لهم الإدماج ٨٤,١٪ و ٩٠,٩٪ و ٨٣,٣٪ على التوالي .

ويتضح من النتائج السابقة إن مفهوم إدماج النوع الاجتماعي لدى العاملين غير واضح وينتابه الغموض، وإن الصورة النمطية لدى العاملين عن قضايا المرأة قد انعكست على إدراكهم لمفهوم الإدماج. إذ يعتقدون إن قضايا المرأة بمختلف أنواعها تدعو إلى المساواة المطلقة بين الرجل والمرأة، دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المرأة وحقوقها في الخصوصية المترتبة على تكافؤ الفرص تحقيقاً للعدالة الاجتماعية بين كليهما وهم بذلك غير مدركين إلى حقيقة فهم الإدماج من منظور النوع الاجتماعي الذي بدأ العمل به بعد الانتهاء من العمل بمنهج التمكين والكفاءة ومواجهة الفقر والإنصاف ومنهج الرفاه الاجتماعي. وإن هذا المنهج يقر بالأدوار المتعددة والإحتياجات المختلفة للنساء والرجال والمرتبطة بالنوع الاجتماعي **(الجندر)**. إضافة إلى إمكانياتهم في الحصول على الموارد والتحكم بها، كما ويسعى إلى تطوير الكفاءات، وتحديد الفرص التي تزيد من إمكانية إعادة توزيع الحاجات والخدمات والفرص المتاحة للنوع الاجتماعي وإنصاف النساء والرجال في مجال السياسات والبرامج والمشاريع التنموية **(اليونيفيم، ٢٠٠٦)**.

كما تدل النتائج على أن لا فروق تذكر بين مفهوم الإناث والذكور، لإدماج النوع الاجتماعي، إذ بلغت نسبة الإناث اللواتي يعتقدن إن مفهوم النوع الاجتماعي، يعني الفرص المتكافئة لكلا الجنسين والمساواة بين المرأة والرجل ٥٥,٣٪ و ٤٦,٧٪ على التوالي .

وهو نفس المفهوم لدى الذكور بنسبة ٤٤,٧٪ و ٤٢,٢٪ على التوالي، مما يعني إن الإناث ليست أكثر إدراكاً للمواضيع التي تتعلق بقضايا المرأة وحقوقها. وهذا يتطلب العمل على إعطاء المزيد من الدورات التدريبية للعاملين، بمختلف أجناسهم وأعمالهم ومسمياتهم الوظيفية، لزيادة إدراك العاملين بمفهوم الإدماج وأهميته، ومراحل تطوره كمنهج.

**جدول رقم ( ١٤ )**  
**التوزيع النسبي لمفهوم إدماج النوع الاجتماعي حسب الجنس**

المجموع	لا			نعم			التقييم
	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	
العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
٤٥ ١٠٠	٩ ٢٠	٥ ١١,١	٤ ٨,٩	٣٦ ٨٠	٢٠ ٤٤,٤	١٦ ٣٥,٦	المناداة بحقوق الإنسان
٤٧ ١٠٠	٠	٠	٠	٤٧ ١٠٠	٢٦ ٥٥,٣	٢١ ٤٤,٧	الفرص المتكافئة لكلا الجنسين
٤٥ ١٠٠	٥ ١١,١	٣ ٦,٧	٢ ٤,٤	٤٠ ٨٨,٩	٢١ ٤٦,٧	١٩ ٤٢,٢	المساواة بين المرأة و الرجل
٤٤ ١٠٠	٤٢ ٩٥,٥	٢٣ ٥٢,٨	١٩ ٤٣,٢	٢ ٤,٥	٠ ٠,٠	٢ ٤,٥	التمييز بين الجنسين
٤٤ ١٠٠	٣٧ ٨٤,١	٢٢ ٥٢,٣	١٥ ٣٤,١	٧ ١٥,٩	١ ٢,٣	٦ ١٣,٦	فرص منحازة للمرأة في الخدمات
٤٤ ١٠٠	٤٠ ٩٠,٩	٢٣ ٥٢,٣	١٧ ٣٨,٦	٤ ١٠٠	٠ ٠,٠	٤ ٩,١	فرص منحازة للمرأة في الموارد
٤٢ ١٠٠	٣٥ ٨٣,٣	١٩ ٤٥,٢	١٦ ٣٨,١	٧ ١٦,٧	٣ ٧,١	٤ ٩,٥	التباين بين النساء و الرجال
٤٤ ١٠٠	٣٥ ٧٩,٥	١٧ ٣٨,٦	١٨ ٤٠,٩	٩ ٢٠,٥	٦ ١٣,٦	٣ ٦,٨	الفجوة القائمة بين الجنسين في المجتمع
٤٤ ١٠٠	٥ ١١,٤	٣ ٦,٨	٢ ٤,٥	٣٩ ٨٨,٦	٢٢ ٥٠,٠	١٧ ٣٨,٦	الاستجابة لاحتياجات النساء و الرجال
٤٦ ١٠٠	٣ ٦,٥	٢ ٤,٣	١ ٢,٢	٤٣ ٩٣,٥	٢٤ ٥٢,٢	١٩ ٤١,٣	مراعاة مصالح النساء و الرجال
٤٣ ١٠٠	١٥ ٣٤,٩	٨ ١٨,٦	٧ ١٦,٣	٢٨ ٦٥,١	١٥ ٣٤,٩	١٣ ٣٠,٢	اختلاف الاحتياجات بين النساء و الرجال



وعند بحث أهمية إدماج النوع الاجتماعي في المؤسسات من قبل العاملين، أشارت النتائج حسب **الجدول رقم (١٥)** إلى أن الغالبية العظمى من العاملين (**ذكور وإناث**) يعتقدون إن إدماج النوع الاجتماعي في مجموعة نقل يساعد المؤسسة على التطور والارتقاء بالعمل المهني، والعمل على تكافؤ الفرص بين الجنسين، وتحقيق العدالة الاجتماعية في العمل والرفع من سوية المرأة المهنية، وإزالة العوائق أمام التقدم المهني للمرأة، وزيادة الكفاءة بالعمل.

و قد اجمع **٩٠,٦٪** من العاملين (**ذكور وإناث**)، على إن إدماج النوع الاجتماعي يساعد المؤسسة على التطور، ويؤدي إلى زيادة الكفاءة بالعمل بنسبة **٩٣,٢٪** مما يعني أنهم يعتقدون بوجود آثار إيجابية لإدماج النوع الاجتماعي، تعود على المؤسسة، إلا أن الأثر الأكبر يعود على المرأة العاملة.

وعند بحث أثر الجنس على رؤية العاملين لأهمية إدماج النوع الاجتماعي، اتضح من بيانات الجدول نفسه أن اتجاهات الإناث نحو أهمية إدماج النوع الاجتماعي أكثر إيجابية من اتجاهات الذكور العاملين، إذ تشير الأرقام الدالة إحصائياً إلى إن **٥٠٪** منهم يدركون أهمية إدماج منظور النوع الاجتماعي، ومدى الفائدة التي تعود على المؤسسة، من حيث الارتقاء بالعمل المهني بنسبة **٥٠٪** ومساعدة المؤسسة على التطور بنسبة **٥١٪** وتطوير العمل بنسبة **٥٠٪** وزيادة الكفاءة بالعمل بنسبة **٥٠٪** في حين إن الذكور يركزون على إن إدماج منظور النوع الاجتماعي يساعد في تكافؤ الفرص بين الجنسين، بنسبة **٤٣,٥٪** وتحقيق العدالة الاجتماعية في العمل بنسبة **٤١,٣٪** ، والرفع من سوية المرأة المهنية وإزالة العوائق أمام التقدم المهني للمرأة، بنسبة **٤٠,٩٪** وزيادة كفاءتها في العمل بنسبة **٤٣,٢٪**. وقد يعود ذلك إلى إن اتجاهات الذكور نحو عمل المرأة ينصب في محور الفائدة الشخصية التي تعود عليها، وإن عمل المرأة داخل المؤسسات يعود بالنفع والمصلحة على المرأة وعائلتها، وتعتبر وجهة النظر تلك عن الصورة النمطية لعمل المرأة في الثقافة العربية عامة. إذ يعتقد الجميع أن الدور الإيجابي للمرأة هو الأساس، وكل ما تقوم فيه من أدوار مهنية أخرى يمثل أدوار ثانوية لا داعي لها. وبالتالي تشكل عملية إدماج منظور النوع الاجتماعي في العمل فائدة ذاتية لا مؤسسية، وعملية حدوثها أو عدمها سيان.

**جدول رقم (١٥)**  
**التوزيع النسبي لأهمية إدماج النوع الاجتماعي في المجموعة حسب الجنس**

المجموع	لا			نعم			العبارة
	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	
العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
٤٦ ١٠٠	٤ ٨,٦	٢ ٤,٣	٢ ٤,٣	٤٢ ٩٠,٣	٢٣ ٥٠,٠	١٩ ٤١,٣	الإرتقاء بالعمل المهني
٤٥ ١٠٠	٢ ٤,٤	١ ٢,٢	١ ٢,٢	٤٣ ٩٥,٦	٢٣ ٥١,١	٢٠ ٤٤,٤	مساعدة المؤسسة على التطور
٤٥ ١٠٠	٦ ١٣,٣	٣ ٦,٧	٣ ٦,٧	٣٩ ٨٧,٧	٢١ ٤٦,٧	١٨ ٤٠,٠	زيادة الإنتاج في العمل
٤٦ ١٠٠	٦ ١٣,٠	٣ ٦,٥	٣ ٦,٥	٤٠ ٨٧,٠	٢٢ ٤٧,٨	١٨ ٣٩,١	تحسين الأوضاع الإقتصادية للنساء
٤٥ ١٠٠	٧ ١٥,٦	٣ ٦,٧	٤ ٨,٩	٣٨ ٨٤,٤	٢١ ٤٦,٧	١٧ ٣٧,٨	زيادة الإنتاجية في العمل
٤٤ ١٠٠	٤ ٩,١	١ ٢,٣	٣ ٦,٨	٤٠ ٩٠,٩	٢٢ ٥٠,٠	١٨ ٤٠,٩	تطوير العمل
٤٦ ١٠٠	٣ ٦,٥	٢ ٤,٣	١ ٢,٢	٤٣ ٩٣,٥	٢٣ ٥٠,٠	٢٠ ٤٣,٥	العمل على تكافؤ الفرص بين الجنسين
٤٦ ١٠٠	٤ ٨,٦	٢ ٤,٣	٢ ٤,٣	٤٢ ٩١,٣	٢٣ ٥٠,٠	١٩ ٤١,٣	* تحقيق العدالة الاجتماعية في العمل
٤٥ ١٠٠	٤ ٨,٩	١ ٢,٢	٣ ٦,٧	٤١ ٩١,١	٢٣ ٥١,١	١٨ ٤٠,٠	الرفع من سوية المرأة المهنية
٤٤ ١٠٠	٤ ٩,١	١ ٢,٣	٣ ٦,٨	٤٠ ٩٠,٩	٢٢ ٥٠,٠	١٨ ٤٠,٩	إزالة العوائق أمام التقدم المهني للمرأة
٤٤ ١٠٠	٣ ٦,٨	١ ٢,٣	٢ ٤,٥	٤١ ٩٣,٢	٢٢ ٥٠,٠	١٩ ٤٣,٢	زيادة الكفاءة بالعمل

ولدى بحث اتجاهات العاملين نحو مظاهر إدماج النوع الاجتماعي في المؤسسة، إتضح أن لدى العاملين ( ذكور وإناث ) اتجاهات إيجابية نحو إدماج النوع الاجتماعي في العمل، بمختلف مظاهره وأشكاله دون تمييز يذكر في أي مجالات الإدماج، سواء كان على صعيد التمثيل أو الموارد.

فقد تركزت إجابات العاملين نحو أفضلية تعيين الإناث أو الذكور في متغير محايد، والذي يعني عدم القبول أو الرفض، إذ بلغت نسبة الذكور الذين أجابوا ذلك من مجموع الإجابات ٢٠٪ مقابل ٢٦٪ للإناث، وعند سؤالهم عم إذا كانوا يفرقون في التعيين بين الإناث والذكور، تمحورت إجاباتهم بالإتفاق الكلي، إذ بلغت نسبة الإناث المتفقات كلياً والمتفقات على ذلك ٥٢٪. في حين بلغت نسبة الذكور من ذلك ٤٦٪، ولدى بحث اتجاهاتهم نحو أفضلية ابتعاث الذكور على الإناث لنيل الدرجات العلمية أو المشاركة في الدورات التدريبية، أو في استلام المواقع الإدارية العليا، أو تعيينهم في مواقع صنع القرار، أو تمثيلهم للمجموعة في الاجتماعات الإقليمية، كانت الاتجاهات في معظمها إيجابية، وتتفق مع منح المرأة الفرصة في الحصول على كافة الموارد المتاحة من فرص ابتعاث أو تعيين أو مشاركة في صنع القرار. وجميعهم غير متفقيين على إقصاء المرأة وحرمانها من الحصول على هذه الفرص والموارد مما يعني اتجاهات إيجابية نحو إدماج النوع الاجتماعي، وضرورة مراعاة الظروف والاحتياجات لكلا الجنسين، في عملية التمثيل والموارد.

كما برزت الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو ضرورة إعطاء فرصة التطوير والتدريب للمرأة العاملة. وقد ظهر ذلك في اتجاهاتهم الإيجابية التي لا تتفق على إقصاء المرأة من عملية التطوير والتدريب، واعتبار تأهيل المرأة غير مجدٍ، والعمل على رفع سويتها خسارة اقتصادية كما يعتقد العديد من العاملين والمسؤولين الذين يروا ممارسة الدور الإنجابي، يتطلب غياب المرأة المتكرر عن العمل، وعدم الكفاءة والقدرة على مواكبة التطورات في العمل، وترك العمل بعمر مبكر. مما يجعل الاستثمار في المرأة العاملة غير مجدٍ، ونتيجة لذلك تم وضع سقفاً زجاجياً يحول دون وصول المرأة إلى أعلى المراكز والوظائف والمسميات الوظيفية. \*

وهذه الاتجاهات لم تكن سائدة لدى العاملين في مجموعة نقل وإنما العكس، كانوا غير متفقيين مع إقصاء المرأة وتهميشها وذلك دليل على قناعاتهم بضرورة إعطاء المرأة الفرصة في التدريب والتطوير، كحق من حقوقها وإيمانهم أنها على درجة مساوية لشقيقها الرجل، من قدرة وتركيزاً وكفاءة في العمل . في ذلك انظر جدول رقم (١٦)

\* للمزيد انظر:

١- أمل العوادة (٢٠٠٩) العنف ضد المرأة العاملة في القطاع الصحي

٢- مجموعة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، (٢٠٠٥) التقدم الاقتصادي للمرأة في الأردن: تقييم النوع الاجتماعي ، البنك الدولي

٣- منظمة العمل الدولية ، (٢٠٠٥)، تعزيز المساواة بين الجنسين، المكتب الإقليمي للدول العربية، بيروت

**جدول رقم (١٦)**  
**إتجاهات العاملين نحو إدماج النوع الإجتماعي في المؤسسة حسب الجنس**

العبارة	أتفق كلياً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق كلياً		المجموع
	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	العدد الكلي
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
أفضل تعيين للنات	١	٢	١٢,٠	٦,٠	٣	١٠	١٣	٦,٠	١٢,٠	١	٥٠
أفضل تعيين الذكور	٠	١	١٠,٢	٨,٢	٤	١٠	١٣	٦,٥	١٢,٣	١	٤٩
لا أفرق بين تعيين الذكور و الإناث	١٤	٢٠	١٨,٠	١٢,٠	-	-	-	-	-	-	٥٠
تعيين الإناث خسارة إقتصادية	-	-	٤,٠	٢,٠	١	١	٢,٠	٢,٠	١٣	٩	٥٠
أفضل إبتعاث الذكور على الإناث لنيل درجة علمية	-	-	٢,٠	١,٠	٨	٨	٢	١٦,٣	١٤,٣	٥	٤٩
مشاركة الإناث في الدورات التدريبية غير مجد للعمل	-	-	-	-	١	١	٢,٠	٢,٠	٩	٨	٥٠
وجود المرأة في المواقع الإدارية العليا يعيق العمل	٠	١	١,٠	-	٤	١	٢,٠	٢,٠	٩	١٠	٥٠
وجود المرأة في العمل يؤخر عملية الإنتاج	-	-	٢,٠	١,٠	٦,٠	٣	١,٠	٢,٠	٩	١١	٥٠
عمل المرأة يؤدي إلى البطالة عند الذكور	١	٠	٤,٠	٦,٠	٤	٥	١٠,٠	١٠,٠	٧	٩	٥٠
لا ارغب في زيادة أعداد النساء في المواقع الإدارية و الإشرافية	٠	١	٢,٠	٤,٠	٧	٣	٦,٠	١٤,٠	٩	٨	٥٠
لا أحيد تعيين المرأة في مواقع صنع القرار	٠	٢	٤,٠	٢,٠	٤	٤	٨,٠	٨,٠	٩	٧	٥٠
لا أفضل التمثيل النسوي للمجموعة في الاجتماعات الإقليمية	-	-	-	-	٥	٦	١٢,٢	١٢,٢	٩	٩	٤٩
العمل على رفع سوية المرأة العاملة خسارة إقتصادية	-	-	-	-	٢	٣	٦,٠	٦,٠	١٢	٩	٥٠
الاستثمار في النساء العاملات خسارة إقتصادية	-	-	-	-	١	٢	٤,٠	٤,٠	١٢	١٢	٥٠
التأهيل المهني للمرأة غير مجد	-	-	-	-	٢	١	٢,٠	٢,٠	١٣	١٢	٤٩
أفضل أعمال السكرتارية للمرأة	١	٢	٤,٠	٢,٠	٤	٣	٦,٠	٦,٠	٧	١٠	٥٠
لا أفضل زيادة أعداد النساء في المجموعة	-	-	٠	١,٠	٨,٢	٨,٢	٨,٢	٨,٢	١٨,٤	١٠	٤٩
لا بد من عدم المساواة بين الرجل و المرأة في العمل	١	١	٢,٠	٤,٠	٢	٣	٦,٠	٦,٠	١١	١٢	٥٠
الأنظمة و التعليمات تعطي المرأة حقها وزيادة	٣	٣	٦,٠	١٠,٢	٥	٩	١٨,٤	١٨,٤	١	٣	٤٩

#### ٤- العوائق التي تحول دون إدماج النوع الاجتماعي في مجموعة نقل.

وللتعرف على العوائق التي تحول دون إدماج منظور النوع الاجتماعي في مجموعة نقل، من وجهة نظر العاملين فيها، دلت النتائج بحسب **الجدول رقم (١٧)**، إلى أن ٥٠٪ من العاملين يعتقدون، إن الموروث الاجتماعي يمثل أكبر العوائق التي تحول دون إدماج منظور النوع الاجتماعي، والموروث الاجتماعي هنا، يشكل جزء من الثقافة السائدة لدى العاملين، كما إن عدم فهم مفهوم النوع الاجتماعي، يشكل عائق وتحدي أمام تفعيل منظور الإدماج، إذ بلغت نسبة من يعتقدون بذلك ٤٣,٢٪، وبلغت نسبة من يعتقدون إن عدم إدراك أهمية منظور النوع الاجتماعي والتعامل مع العاملين دون إدراك لاحتياجاتهم المختلفة، كعوائق لعملية الإدماج ٣٣,٣ و ٣٤,٩٪ على التوالي، وفي ذلك يؤكد العاملون على وجود عوائق من قبل العاملين أنفسهم، ومن قبل المرأة ذاتها، ولخصوصية الدور الأنثوي للمرأة.

وكنتيجة نجد إن العوائق تتمحور في عدم وضوح مفهوم الإدماج والموروث الاجتماعي السائد والمعتقدات التي تتمحور بالدور الإيجابي للمرأة وخصوصية دورها كأثني، وهذا يتطلب ضرورة العمل على هذه المحاور الثلاث، ابتداءً من التدريب على قضايا الإدماج، وانتهاءً بضرورة تفسير الصورة النمطية عن أدوار المرأة وضرورة منحها الحق في مراعاة خصوصية الدور الإيجابي لها .

ولابد من الإشارة إلى إن العاملين لا يعتقدون بوجود أي عوائق لإدماج النوع الاجتماعي، من قبل مجموعة نقل، سواء على صعيد القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها والاستراتيجيات والسياسات والأهداف والرسالة والمسميات الوظيفية والتوصيف الوظيفي للعاملين، وفي قيم وإتجاهات هيئة المديرين إذ لا يعتقدون بوجود عوائق تذكر على جميع الأصعدة سابقة الذكر .

وبالتالي فإن المجموعة مهيأة بأنظمتها وأهدافها ورسالتها وسياساتها وبرامجها وخدماتها لإدماج النوع الاجتماعي وبالتالي لابد أن يكون العمل على إزالة العوائق من خلال الموروث الاجتماعي لأفراد المجتمع ، لما يتمتعوا به من ثقافة تشكل في مجملها انعكاساً للموروث الاجتماعي والعمل مع المرأة ذاتها، ومع ضرورة التركيز على إيضاح المفاهيم المتعلقة بالنوع الاجتماعي والإدماج، لتسهيل عملية مأسسة منظور النوع الاجتماعي، تحقيقاً للعدالة والمساواة بين كلا الجنسين في الفرص والموارد المتاحة .

**الجدول رقم ( ١٧ )**  
**العوائق التي تحول دون إدماج النوع الاجتماعي في مجموعة نقل بحسب الجنس**

المجموع	لا			نعم			العبارة
	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	
العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
٤٤ ١٠٠	٣٩ ٨٨,٦	٢١ ٤٧,٧	١٨ ٤٠,٩	٥ ١١,٤	٢ ٤,٥	٣ ٦,٨	القوانين المعمول بها
٣٨ ٨٦,٤	٣٨ ٨٦,٤	١٩ ٤٣,٢	١٩ ٤٣,٢	٦ ١٣,٦	٤ ٩,١	٢ ٤,٥	الأنظمة و التعليمات الخاصة بالمجموعة
٤٤ ١٠٠	٤٠ ٩٠,٩	٢١ ٤٧,٧	١٩ ٤٣,٢	٤ ٩,٠	٢ ٤,٥	٢ ٤,٥	الإستراتيجيات المتبعة
٤٣ ١٠٠	٤١ ٩٥,٣	٢٠ ٤٦,٥	٢١ ٤٨,٨	٢ ٤,٧	٢ ٨,٤	٠ ٠,٠	السياسات العامة للمجموعة
٤٣ ١٠٠	٤٢ ٩٧,٧	٢٢ ٥١,٢	٢٠ ٤٦,٥	١ ٢,٣	٠ ٠,٠	١ ٢,٣	أهداف المجموعة
٤٣ ١٠٠	٤٣ ١٠٠	٢٢ ٥١,٢	٢١ ٤٨,٨	٠	٠	٠	رسالة المجموعة

**تابع الجدول رقم ( ١٧ )**  
**العوائق التي تحول دون إدماج النوع الاجتماعي في مجموعة نقل بحسب الجنس**

المجموع	لا			نعم			العبارة
	المجموع	العبارة	العبارة	المجموع	العبارة	العبارة	
العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
٤٣ ١٠٠	٣٢ ٧٤,٤	١٥ ٣٤,٩	١٧ ٣٩,٥	١١ ٢٥,٦	٧ ١٦,٣	٤ ٩,٣	الثقافة الذكورية السائدة
٤٣ ١٠٠	٣٦ ٨٣,٧	١٨ ٤١,٩	١٨ ٤١,٩	٧ ١٦,٣	٤ ٩,٣	٣ ٧,٠	الهيكـل التنظيمي للمجموعة
٤٤ ١٠٠	٣٦ ٨١,٨	١٧ ٣٨,٦	١٩ ٤٣,٢	٨ ١٨,٢	٦ ١٣,٦	٢ ٤,٥	المسميات الوظيفية
٤٢ ١٠٠	٣٥ ٨١,٤	١٧ ٣٩,٥	١٨ ٤١,٩	٧ ١٦,٣	٤ ٩,٣	٣ ٧,٠	الوصف الوظيفي للوظائف
٤٣ ١٠٠	٣٧ ٨٦	١٨ ٤١,٩	١٩ ٤٤,٢	٦ ١٤,٠	٤ ٩,٣	٢ ٤,٧	قيم و اتجاهات العاملين
٤٣ ١٠٠	٣٨ ٨٨,٤	١٩ ٤٤,٢	١٩ ٤٤,٢	٥ ١١,٦	٣ ٧,٠	٢ ٤,٧	قيم وإتجاهات هيئة المديرين
٤٤ ١٠٠	٢٥ ٥٦,٨	١٣ ٢٩,٥	١٢ ٢٧,٣	١٩ ٤٣,٢	١٠ ٢٢,٧	٩ ٢٠,٥	عدم فهم مفهوم النوع الاجتماعي
٤٢ ١٠٠	٢٨ ٦٦,٧	١٢ ٢٨,٦	١٦ ٣٨,١	١٤ ٣٣,٣	٩ ٢١,٤	٥ ١١,٩	عدم إدراك أهمية إدماج منظور النوع الاجتماعي
٤٣ ١٠٠	٢٨ ٦٥,١	١٣ ٣٠,٢	١٥ ٣٤,٩	١٥ ٣٤,٩	٩ ٢٠,٩	٦ ١٤,٠	التعامل مع العاملين دون إدراك لإحتياجاتهم المختلفة
٤٢ ١٠٠	٢١ ٥٠,٠	١٢ ٢٨,٦	٩ ٢١,٤	٢١ ٥٠,٠	٩ ٢١,٤	١٢ ٢٨,٦	الموروث الاجتماعي
٤٤ ١٠٠	٢٨ ٦٣,٦	١٣ ٢٩,٥	١٥ ٣٤,١	١٦ ٣٦,٤	١٠ ٢٢,٧	٦ ١٣,٦	معيقات من قبل العاملين أنفسهم
٤٢ ١٠٠	٢٨ ٦٦,٧	١٧ ٤٠,٥	١١ ٢٦,٢	١١ ٣٣,٣	٥ ١١,٩	٦ ١٤,٤	معيقات من قبل المرأة ذاتها
٤٤ ١٠٠	٢٩ ٦٥,٩	١٧ ٣٨,٦	١٢ ٢٧,٣	١٥ ٣٤,١	٦ ١٣,٦	٩ ٢٠,٥	خصوصية الدور الأنثوي للمرأة
٤٣ ١٠٠	٢٤ ٥٥,٨	١٣ ٣٠,٢	١١ ٢٥,٦	١٩ ٤٤,٢	١٠ ٢٣,٣	٩ ٢٠,٩	متطلبات الدور الاجتماعي للمرأة
٤٣ ١٠٠	١٩ ٤٤,٢	١١ ٢٥,٦	٨ ١٨,٦	٢٤ ٥٥,٨	١١ ٢٥,٦	١٣ ٣٠,٢	الظروف الأسرية للمرأة
٤٣ ١٠٠	٣٦ ٨٣,٧	١٨ ٤١,٩	١٨ ٤١,٩	٧ ١٦,٣	٤ ٩,٣	٣ ٧,٠	مطالبة المرأة بالتقاعد عند الوصول إلى سن التقاعد
٤٣ ١٠٠	٣٩ ٩٠,٧	٢٠ ٤٦,٥	١٩ ٤٤,٢	٤ ٩,٣	٢ ٤,٧	٢ ٤,٧	عدم إلتزام المرأة بمتطلبات العمل
٤٣ ١٠٠	٣٧ ٨٦,٠	١٩ ٤٤,٢	١٨ ٤١,٩	٦ ١٤,٠	٣ ٧,٠	٣ ٧,٠	عدم سعي المرأة للتقدم المهني
٤٢ ١٠٠	٣٨ ٩٠,٥	١٨ ٤٢,٩	٢٠ ٤٧,٦	٤ ٩,٥	٣ ٧,١	١ ٢,٤	القدرات المهنية المحدودة للمرأة

# التحليل المؤسسي

## التحليل المؤسسي في إدارة المجموعة

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل نتائج البحث النوعي الميداني على المستوى المؤسسي وقد تمثلت النتائج فيما يلي:-

### ١- عدم وضوح مفهوم النوع الاجتماعي (الجندر) لدى العاملين والعاملات في المؤسسة .

جاء توجه معظم العاملين في المكاتب الرئيسية لمجموعة نقل وعلى إختلاف مستوياتهم الوظيفية لتعريف النوع الاجتماعي بأنه كل مايرتبط برسم أطر العلاقة بين الرجل والمرأة في إطار العمل وآلية منح المرأة حقوقها في الإجازات وتقسيم العمل بينهما وبين الرجل داخل المؤسسة. بينما إرتأى البعض الآخر بأن هذا المفهوم مرتبط **(بالصعوبات)** التي تواجهها المرأة العاملة عند التعامل مع زملائها أو أثناء القيام بالعمل.

في حين إرتأى البعض **(وهم قلة)** أن مفهوم النوع الاجتماعي مرتبط بحقوق المرأة وضرورة وعدم التمييز بينهما وبين الرجل، وبناء عليه يمكننا القول أن مفهوم النوع الاجتماعي لدى العاملين والعاملات في المؤسسة لم يرتبط بضرورة إدراك أن هذا المفهوم يتضمن الإقرار بوجود إختلافات بين الجنسين وبتنوع الأدوار بناءً على هذا الإختلاف، لكن بشرط تحقق المساواة في قيمة ومكانة الدور الذي يقوم به الجنسان الأمر الذي يؤدي الى التكامل في العلاقات.

### ٢- إعتداد معايير الإختيار والتعيين في المؤسسة بناء على الخبرة والكفاءة

لكل مؤسسة سياساتها وإستراتيجياتها في آليات التعيين ومعاييرهم ومايتبعه من إجراءات ومن حيث طبيعة المقابلات مع المستجدين/ت ونوعية الأسئلة الموجهة لهم/هن.

### - فيما يتعلق بالآليات الأختيار والتعيين في المكاتب الرئيسية للمجموعة

تتعدد آليات التعيين حيث يتم إبتداءاً الإعلان عن فرصة العمل على موقع إلكتروني دائم عبر الانترنت يتيح لأي شخص تعبئة السيرة الذاتية سواء كان رجل أو امرأة وإرسالها عبر البريد الإلكتروني للمؤسسة، أيضاً تتبع المؤسسة وسيلة الإعلان عن توفر فرص عمل لديها من خلال النشر في الصحف أو مشاركة المؤسسة **«باليوم الوظيفي»** في الجامعات، وفي كل الأحوال يتم إرسال السير الذاتية لقسم الموارد البشرية والنظر فيها حسب متطلبات المؤسسة.

أكد جميع العاملين/العاملات في المؤسسة أن معايير التوظيف تعتمد بالأعم على الكفاءة والخبرة ومهارات الاتصال، والشخصية، والمؤهل العلمي، مع ضرورة إجادة اللغة الانجليزية لان عدم إجادتها يفقد المتقدم فرصته/ها في التعيين.

« إن معايير الإختيار في نقل عالية جداً » **إمرأة في موقع وظيفي قاعدي .**  
« نحن نحاول في شركة نقل أن نختار موظفينا بعناية » **إمرأة في موقع وظيفي قيادي.**



فالوصف الوظيفي واضح لكل وظيفة، ولا يعد جنس المتقدم أساساً أو معياراً للتعيين أما من حيث العمر للمتقدم/ة فلا يعدّ معياراً إلا إذا كانت الوظيفة تتطلب خبرة لسنوات معينة وهناك اعتقاد راسخ بأنه من المميز في المؤسسة التكامل بين الشباب الجديد النشيط وأصحاب الخبرة من العاملين القدماء الأمر الذي يثري العمل.

كما أكد معظم العاملون والعاملات أن معيار الحالة الاجتماعية للمتقدم للعمل ليس من الأمور التي قد تعيق التعيين سواء للرجل أو المرأة، مع أن بعض وجهات النظر بينت أن هناك تفضيل للمرأة العازبة على المتزوجة

« لا يختارون المتزوجات في العادة، إلا إذا كانت شخص مميز ويغيد العمل » **إمرأة في موقع وظيفي وسطي .**

**- تتسم طبيعة المقابلة لغايات التعيين بالموضوعية والشفافية حيث تتم مقابلة الشخص المتقدم للعمل سواء كان رجل أو امرأة على عدة مراحل .**

في المرحلة الأولى تتم مقابلة المتقدم من قبل لجنة مكونة من عدة أشخاص وقد لوحظ بأن هذه اللجنة قد تشمل على رجال فقط أو نساء ورجال وذلك بحسب طبيعة الشاغل أو الفرصة الوظيفية وعلاقة أفراد اللجنة بطبيعة العمل المتقدم له.

بعد ذلك يتم إجراء امتحانات تقيس مدى معرفة وكفاءة الشخص المتقدم للعمل لأداء المهام المحددة في وصف المهام الخاص بالشاغل. يلي الامتحان مقابلة أخيرة مع المسؤول المباشر **(رجل أو امرأة)** عن الشاغل المتقدم له، بحيث يتم خلال هذه المقابلة شرح طبيعة العمل والمهام المترتبة على القيام به وأنظمة المؤسسة وتعليماتها .

أما عن طبيعة الأسئلة الموجهة للمتقدم للوظيفة فقد أكد جميع أفراد العينة بأنها أسئلة محايدة جندرياً يراعى فيها عدم طرح أسئلة تتعلق بالظروف الشخصية للمتقدم للوظيفة. كالسؤال عن الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، أو الرغبة في وجود أطفال سواء للرجل أو المرأة، كما انه لا يطلب من المتقدم تحديد الحالة الاجتماعية في السيرة الذاتية التي يطلب تقديمها من الشخص الراغب بالحصول على العمل وقد أكد جميع أفراد العينة ذكوراً وإناثاً وفي مختلف مواقعهم الوظيفية على هذا الأمر.

« قمت ببعض المقابلات في قسم الموارد البشرية وفيما يتعلق بالقسم الذي انا مسؤولة عنه، هذه الأسئلة لاتذكر » **إمرأة في موقع قيادي .**

« لم لاحظ انه كان يهمهم أثناء مقابلي ان يسألوا عن كوني متزوجة أو غير متزوجة أو أن لهذا الأمر اثر في قرار تعييني من عدمه » **إمرأة في موقع وظيفي وسطي .**

كان هناك تأكيد من قبل العاملين وعلى مختلف مواقعهم في الهيكلية المؤسسية بأن طبيعة الأسئلة الموجهة من قبل اللجنة تتميز بتركيزها على نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المتقدم للعمل وقدرة الشخص المتقدم للعمل على تحقيق أهداف الوظيفة المتقدم لها.

أيضاً لوحظ أن اللجنة، وحرصاً على سير العمل بانتظام واضطراد، ومن باب إدراك وجود بعض المعوقات التي تواجه المرأة أثناء العمل خصوصاً في حالات قد يتطلب فيها العمل السفر خارج البلاد أو الذهاب في جولات ميدانية الى المصانع، كان هناك تأكيد بأنه من ضمن الأسئلة التي توجه للمتقدمين للعمل وبالذات الإناث أسئلة تتعلق بقدرتهن واستعدادهن للسفر سواء كان للتدقيق أو المشاركة في ندوات أو مؤتمرات أو الذهاب للمصانع وذلك لموقعها البعيد نسبياً.

**٣ - ساد الاعتقاد بان المرأة أكثر استفادة من الرجل فيما يتعلق بالسفر والابتعاث والتدريب**

« فيما يتعلق بالسفر والابتعاث، افضل في البداية أن اعطي فرصة للجميع ،بعد اعطاء الكل هذه الفرصة ،... من التغذية الراجعة وثمار عملهم نقرر من يستفيد من فرص الابتعاث والسفر للمشاركة في الندوات والدورات، مايهمني في النهاية الموظف الذي يريد أن يطور نفسه ويريد ان يتعلم والعاملات عادةً يرغبن بذلك » **رجل في موقع قيادي .**

ساد الاعتقاد لدى المبحوثين في المؤسسة أن المرأة أكثر سعياً للاستفادة من فرص السفر والابتعاث مقارنةً بالرجل ، وقد عللوا ذلك بأن المرأة مهما حققت وانجزت فإنه يبقى دائماً لديها الرغبة في التطور والتقدم أكثر من الرجل الذي عادة ما يشعر بالرضا عن نفسه. ويرى المبحوثون أن إعتذار العامل/ة عن أي من الفرص المشار إليها أمرٌ يؤثر على مسار تطوره/ها في العمل.

« أكيد المدير سيتضايق خاصة إذا كانت طبيعة عملها تتطلب السفر فعليها أن تقوم بعملها والا سيؤثر عليها وعلى تقييمها » **إمرأة في موقع قيادي .**  
« بغض النظر رجل أو امرأة؛ هم لن يبعثوا شخصاً غير مؤهل للسفر أولتحمّل مسؤولية المهمة، هذه سياسة نقل » **امرأة في موقع قاعدي .**

#### ٤- تباين الرضا عن الرواتب بين العاملين والعاملات في المواقع الوظيفية العليا عن العاملين والعاملات في المواقع الوظيفية ما دون العليا :

هناك تباين في الرضا عن الراتب الممنوح كحق من حقوق العاملين/ت، فالمدراء/ت يشعرون بالرضا التام عن رواتبهم بينما لا يوجد هناك شعور بالرضا لدى العاملين/ت في المواقع الوظيفية الوسطية والقاعدية خاصة لمن عيّنوا على النظام القديم في المؤسسة وشعورهم أن قيمة الرواتب لهم/لهن لا تتناسب مع كم الأعمال المنجزة من قبلهم/ن ومع سنوات الخبرة خاصة للقدامى منهم أو منهن، فالمعيار هو طبيعة العمل والمسمى الوظيفي، بينما لوحظ توجه المؤسسة للأخذ بعين الإعتبار ضرورة رفع الرواتب خاصة للخريجين الجدد أو ذوي الخبرة لثلاث أو أربع سنوات، وقد فسر أفراد العينة هذا التوجه بأنّسب الجدد من العاملين والعاملات للنقابة التي تحدد لهم/لهن الحد الأدنى من الراتب الأساسي، مع العلم أن رواتب كل من الرجال والنساء لا يوجد فيها أي تمييز لأعتماد الراتب على طبيعة العمل والمهام المطلوب إنجازها.

#### ٥- اعتماد معايير الترقية على الخبرة والكفاءة

إن أهم مرتكزات الترقية في المؤسسة لكل من العاملين/ت هو الخبرة والكفاءة والإنجاز في العمل وكثرة الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون/ت في المؤسسة، وتعتبر آلية التقييم المتبعة في المؤسسة وستحدث عنها في البند اللاحق من الآليات التي يتم على أساسها تطوير وترقية العاملين/ت، فلم يوجد تمييز بين الرجل والمرأة من حيث الترقية والتطوير، ولكن وجد أن طبيعة اختلاف الأدوار نفسها هي التي تحكم موضوع الترقية من عدة نواحي، أولها طبيعة الوظيفة المؤداة حيث لوحظ أن الأدوار القاعدية وهي في الغالب وظائف تشغلها نساء **(كإدخال البيانات، والسكرتارية)** وهي وظائف بطبيعتها محددة من حيث إمكانية التطور الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تقليل فرص الاستفادة من الحوافز والترقية. أما بالنسبة للأدوار الوسطية والتي لها تماس مباشر مع المدراء فقد يؤثر التقييم للعامل أو العاملة بعلاقته الشخصية مع المدير/ة وهذا يؤثر في استفادة العاملين/ت من الفرص المتاحة للترقية وفي مدى التعاون والدعم المقدم بهدف التطوير. كما كان هناك تباين في وجهات النظر حول طبيعة الترقية، فقد اعتقد معظم أفراد العينة بأن المدراء يعينون في مناصبهم كمدراء مباشرة، لأن معظمهم يأتون من شركات أخرى، الأمر الذي لا يتيح المجال للعاملين في الوظائف الوسطية بالترقي سواء أكانوا رجالاً أم نساءً إلا ما ندر وضرورة إثبات ذلك من خلال الانجازات والتفاني في العمل .

#### ٦- تباين الآراء حول التقييم السنوي

يتم تقييم أداء العاملين/ت من خلال إعداد تقاييم سنوية ونصف سنوية وأحياناً كل ثلاثة أشهر بحيث توضح الأهداف الوظيفية التي يجب تحقيقها بالنسبة للعامل أو العاملة والتي بناءً عليها يتم التقييم حيث يطلب من الموظف أن يقيم نفسه ابتداءً، ثم يطلع مديره على هذا التقييم، ويناقش الاثنان التقييم بحيث يعرض كل منهما وجهة نظره إلى أن يتم التوصل لإتفاق. يرى بعض أفراد العينة وبالذات العاملين الذكور، أن التقييم وآليته فيها نوع من العدالة والمصادقية والشفافية، والتي بناءً عليها يتم الحصول على الزيادات **«البونص»**، أما بالنسبة للعاملات فقد تباينت آرائهن حول موضوع التقييم. فبالنسبة للعاملات في المواقع الوظيفية القيادية والوسطية كان هناك رضى عن آلية التقييم ، ولكن لمن هن في الوظائف القاعدية فلم يكن هناك رضى عن تقييمهن، وقد عُرِز عدم رضاهن إلى طبيعة الوظيفة ومهامها، وإما لنواحي لها علاقة بطبيعة المدير/ة وعدم وجود الدعم الكافي لمن هن في المواقع القاعدية بحيث غالباً ما تكون علاقاتهن سلبية مع مدراءهن. على النقيض من ذلك، أكدت الإدارة أن المعايير المعتمدة لا تعتمد إلا على الكفاءة في الأداء ومدة التعيين وتصنيف الوظيفة.

«بدأنا نشعر اننا تجمدنا في مكاننا» **إمرأة في موقع وظيفي قاعدي .**

أكد العاملون والعاملات في المؤسسة على حاجتهم للتوعية القانونية بالحقوق والواجبات والقوانين والانظمة والتعليمات داخل المؤسسة، خاصة أن المؤسسة دائمة التركيز على الواجبات أكثر من حقوق العاملين والعاملات باستثناء عاملة واحدة (في موقع قيادي) تجد عبر الانترنت والبريد الإلكتروني دوماً معلومات تعزز الوعي القانوني في المؤسسة، ويعتقد بعض المبحوثين بأن المشكلة تكمن بضعف إهتمام كل من العاملين والعاملات بالبحث والسؤال عن امورهم/ن القانونية، بالرغم من وجود مستشارة للشؤون القانونية في المؤسسة، في حين تعتقد الاغلبية بضرورة تكثيف دور المؤسسة في عقد الدورات التوعوية.

#### ٨- الإفتقار لوجود حضانة لأطفال العاملات والعاملين في المؤسسة وتباين الآراء حول ضرورتها وتأثيرها

نص قانون العمل الأردني على التزام صاحب المؤسسة التي يعمل بها (٢٠) امرأة متزوجة أو أكثر ولديهن عشرة أطفال دون الرابعة بإنشاء حضانة لرعاية الأطفال. وقد أضح من خلال البحث أنه لا يوجد حضانة لأطفال العاملات في المؤسسة، وفي الحقيقة ينظر الى هذه القضية من ناحيتين: الأولى وهي الناحية القانونية، حيث ثبت عدم مخالفة المؤسسة لهذا النص القانوني لأن عدد النساء العاملات المتزوجات في المكاتب الرئيسية للمجموعة هو (١٤) عاملة متزوجة، إلا أن لدى المؤسسة توجهاً لإنشاء حضانة قريباً. وقد كان توجه معظم العاملين/ات إيجابياً نحو ضرورة انشاء الحضانة بحيث يستفيد منها كل من أولاد العاملات والعاملين.

« الحضانة كثير بتسهل وتزيد تركيز العاملات على الاداء » امرأة في موقع وسطي  
« بتوقع بوجود حضانة في الشركة لا تعود المرأة شاغلة بالها باولادها » رجل في موقع قيادي

بالمقابل وجد توجه عند البعض (قلة) لايحذ إنشاء حضانة أطفال ضمن مبنى المؤسسة وعللوا ذلك بأن وجود حضانة سيشتت تركيز العاملة وسيزيد من محاولاتها للتهرب من العمل لزيارة طفلها في الحضانة، وقد برز هذا التوجه عند النساء في مواقع قيادية حيث لم تحبذ وجود حضانة اطفال في المؤسسة .

« صراحة أنا لا أعتقد انه يجب ان يكون هناك حضانة بجانب مكان العمل لان بعض النساء يستخدمن رعاية أولادهن كعذر للتغيب أو التقصير في عملهن » امرأة في موقع قيادي .

#### ٩- تباين الآراء حول التقاعد المبكر لدى كل من العاملات والعاملين

لم يحبذ العاملون في المواقع القيادية رجالاً ونساءً فكرة التقاعد المبكر على أنه يظل الخيار للمرأة أو الرجل بحسب ظروفهم. وقد أشارت العاملات ان الرجال يتقاعدون بسن مبكرة، أما المرأة فبعد أن يكبر أبنائها تزداد فرصتها بالاستمرار بالعمل مع وجود الخبرة الطويلة في مجال العمل و زيادة تركيزها لقلة المسؤوليات العائلية في ذلك السن والشعور بالتفرغ للعمل أكثر بالتالي تكون أكثر وعياً في مجال عملها وتستطيع أن تتقدم في العمل. كما ان الرجال في الوظائف القيادية ايضاً ايدوا فكرة إستمرارية المرأة في العمل حيث تكون انتهت مرحلة تربية ابنائها، فالمرأة هنا هي المستفيدة في إستمراريتها في العمل وعدم التقاعد مبكراً .

على النقيض من هذا التوجه وجد انه كلما نزلنا في السلم الوظيفي تبين ان العاملين رجالاً ونساءً يحبذون التقاعد المبكر مع إبقاء الخيار مفتوحاً حسب ظرف كل شخص، وقد أكد العاملون على ذلك من خلال تعبيرهم/هن عن عدم الرضا عن التعديل المقترح على قانون الضمان الاجتماعي والمتمثل برفع سن التقاعد المبكر.

« هو قانون ظالم، كان التقاعد المبكر ٤٥ و الآن إرتفع، اسمه تقاعد مبكر يفترض أن يكون أقل من ذلك وبرأي الشخصي الضمان الاجتماعي جهة بتسحب منك فلوس واستنى لتدفعلك»  
رجل في موقع قاعدي .

« الحياة مش كلها شغل الانسان يجب ان يفكر بنفسه» **إمرأة في موقع وسطي .**

يرى معظم العاملون رجالاً ونساءً في المواقع الوظيفية الوسطية والقاعدية أن التقاعد المبكر للمرأة مناسب فهي عبر مراحل حياتها تشعر بالتعب أكثر من الرجل نتيجة للأدوار الموكلة اليها اجتماعياً، اما الرجل اذا تقاعد مبكراً فإنه يشعر بالإكتئاب، إضافة الى أن المرأة تتكيف أكثر من الرجل مع التغيرات من حولها.

«الرجل تنحصر حياته عادة بالشغل، وعندما يترك العمل كأن حياته انتهت بخلاف المرأة» **إمرأة**  
« المرأة تعمل بثلاث وظائف، العمل، البيت، الاولاد، فعند وصولها لسن ٤٥ تكون إستكفت وأن لها أن تستمتع بحياتها» **إمرأة**

لعل تباين وجهات النظر حول قانون التقاعد المبكر يرجع إلى طبيعة الوظائف المؤداة من قبل كل شخص رجل كان أو امرأة وموقعه أو موقعها في السلم الوظيفي ومدى الارباحية في كل وظيفة، وشدة ضغط العمل كما ان الدعم والتطوير الوظيفي عامل هام في الإتجاه نحو التقاعد المبكر من عدمه وطبيعة ظروف المرأة وأدوارها الاجتماعية النمطية والتي تحد من قدرتها على مواصلة العمل. لذلك فإن توفير الخدمات المساندة لها وتعاون المحيطين يلعب دوراً هاماً في استمراريتها في مجال عملها وتلبية إحتياجاتها العملية والاستراتيجية كعوامل محفزة لديمومة العمل .

**٧- عدم الشعور بالرضا لدى العاملين والعاملات عن نظام التأمين الصحي :**

يشعر العاملون رجالاً ونساءً بعدم الرضا عن نظام التأمين الصحي في المؤسسة من حيث الأمور والحالات التي يغطيها ونسبة التغطية، كذلك يؤخذ على هذا النظام أن المرأة لا تملك الحق في تأمين زوجها وأولادها إلا بشروط خاصة. وفي هذا الإطار أكدت العاملات على إختلاف مواقعهن الوظيفية على ضرورة التعديل على النظام لكونه غير عادل حيث أن من حق المرأة ان تشمل زوجها وأولادها بدون شرط كما هو الرجل.

« هنا يوجد تمييز فالموظفة لاتستطيع تأمين أولادها» **إمرأة**

كما أن هنالك أمتعاض من العاملين والعاملات الجدد فيما يتعلق بعدم شمولهم بمظلة التأمين إلا بعد مضي عام على تعيينهم.

« في نقل، يتم تأمين الموظف بعد سنة من العمل ليس بعد ثلاثة أشهر» **إمرأة**

« في عنا مشكلة بالتأمين الصحي، أول ما قابلت قالوا اول سنة بتقضيها معنا بدون تأمين صحي» **رجل**

« كنت مؤمنة ولكنني سحبت تأميني الصحي، لم أرتح هنا» **إمرأة**

وقد علل حرمان المرأة المتزوجة من تأمين زوجها وأولادها بأنها ليست المعيلة اجتماعياً وثقافياً، ولكن مع المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية المتلاحقة فإن هناك توجهاً من الإدارة العليا في تعديل سياسة المؤسسة حول التأمين الصحي من خلال البدء بالتحضير لإعداد دراسة حول مضمون هذا النظام وتقديم مشروع للإدارة العليا يحقق المساواة بين الرجل والمرأة في شمول زوج كل منهما وأولادهما في مظلة التأمين الصحي بالإضافة إلى رفع مستوى الخدمة المقدمة والتوسع في الحالات المشمولة بالتغطية.

تنقل اللغة الى الانسان نسقاً جاهزاً من القيم وترسم هويتنا وتؤدي بدورها إذا همشت مخاطبة المؤنث بادوات التأنيث الى تغليب صفات الذكورة. لوحظ أن لغة التخاطب الرسمي ولغايات العمل داخل المؤسسة غالباً ما تكون باللغة الإنجليزية. وعند التخاطب كتابياً باللغة العربية لوحظ استخدام اللغة المذكورة سواء كان الكتاب موجهاً لعامل أو عاملة بمعنى آخر لم يكن هنالك حساسية كافية لضرورة مراعاة النوع الاجتماعي لغوياً.

« حتى أنا عندما أتحدث عن نفسي أقول المدير الإداري » **إمرأة**  
« بوجه الخطاب بلغة المذكر غالباً، نادراً تستخدم ال (ة/ ) » **إمرأة**

#### ٩- مراعاة أنظمة الإجازات لإحتياجات كل من العاملين والعاملات

تضع المؤسسة سياستها فيما يخص الإجازات بشكل يراعي إحتياجات العاملين/ات، وبما يتماشى مع أحكام قانون العمل الأردني بالنسبة للعاملين/ات فتمنح المرأة إجازة الأمومة وساعة الرضاعة، كما تقدم المؤسسة **ساعتين** من كل شهر إذن مغادرة لكل موظف وموظفة دون ضرورة لبيان الأسباب، كما أن هناك مرونة في إعطاء الإجازات في حالات الطوارئ التي قد تحدث مع العاملين والعاملات، وعلى كل عامل وعاملة أن يُعلم الشركة بإجازاته السنوية وتوقيتها، رغم عدم تفضيل آلية توقيت الإجازة بالنسبة لهم/هن لعدم إمكانية توقعهم لظروفهم المستقبلية.

وعند السؤال عن أسباب الإجازات ساد الاعتقاد بأن النساء هن أكثر من يأخذ الإجازات بالمقارنة مع الرجال ورد ذلك إلى أسباب عدة منها الطبيعة البيولوجية والتزاماتهن نحو الأسرة والأطفال إضافة إلى القوانين التي منحت المرأة حق للحصول على إجازات الأمومة والرضاعة مدفوعة الأجر.

« نحن نأخذ حقوقنا كاملة في الإجازات فهم يتفهمون حاجتنا كسيدات للإجازات ويقدرّون تعبنا الجسدي » **إمرأة**  
« معظم الإجازات التي يأخذها الموظفون الرجال هي مرضية بحيث يكون هو نفسه مريض أو يريد إصلاح سيارته، ولكن ليس من أجل الأسرة على الأغلب » **إمرأة**  
« الشاب يأخذ إجازة لشتم الهواء، أما المرأة من أجل ابنائها » **رجل**

أذا أسباب طلب المرأة العاملة للإجازة، في الغالب، تختلف عن أسباب الإجازة لدى الرجل، وذلك بطبيعة الحال مرتبط بدور المرأة الإنجابي وإبعاده ..... المرأة في أغلب الأحيان تأخذ الإجازة لرعاية أطفالها وأسرتها خاصة في الحالات المرضية.

#### ١٠ - تباين الآراء حول نظام اللباس الخاص بالمؤسسة:

تعتمد إدارة المجموعة نظاماً خاصاً للباس العاملين والعاملات داخل المؤسسة بحيث يُمنحوا الحرية في إختيار الملابس على أن تُراعى قواعد أساسية من شأنها ان يعكس لباس العامل او العاملة بطبيعته ثقافة مجتمعنا المحافظة مع اتسامه بالأناقة والترتيب وتوفير الراحة للعاملين/ت، لأنهم يعكسون أجواء المؤسسة « **واجهت الشركة**»، « **لازم نعطي انطباع جيد**»، « **يحترم المرأة ويعطيها كيانها وشخصيتها ويفرض إحترامها**»، وقد كان هذا رأي معظم العاملين والعاملات بالمقابل فهناك فئة قليلة من العاملات وجدن في هذا النظام تقييداً للمرأة وطريقة لباسها، وهناك فئة أخرى طالبت بوجود لباس موحد للشركة لأنه ومن وجهة نظرهن يوفر في مصاريف اللباس من ناحية مادية ويبعث على الشعور بالمساواة مع جميع فئات العاملين في المؤسسة.

أ- التوزيع العددي:

تم رصد التمثيل الوظيفي لكل من الرجال والنساء حسب مواقعهم/هن، وتبين أن نسبة تمثيل الرجال أعلى من النساء في المؤسسة، خاصة في المواقع القيادية والوسطية (كما هو موضح في نتائج البحث الكمي للموارد البشرية سابقاً). أكد المبحوثون على قناعاتهم بأن المعايير المتبعة في هذا التوزيع تقوم على المعرفة والمؤهلات والخبرة والشخصية مع نفي أن يكون الجنس معياراً في التوزيع، وأنه ليس هنالك ما يمنع من إعطاء الفرص المتساوية للجنسين، ولقد علل العاملون والعاملات هذا الخلل في التوزيع إلى طبيعة العمل وعدد ساعات العمل الطويلة والذي يؤثر بشكل خاص على فئة المرأة العاملة المتزوجة والأم.

« لا أعتقد ان كون الموظف رجل او امرأة له علاقة مادام قادراً على إنجاز العمل » **إمرأة قيادية .**

«لقد اعتبر معيار الكفاءة في التوزيع (التمثيل) الوظيفي من المعايير الهامة بغض النظر عن ان الشخص رجل أو امرأة. الادارة هنا لاتفكر بطريقة إمراة ام رجل ولو كانت هذه الفكرة موجودة فالأولى الا تعين اي امرأة في منصب مدير. صاحبة الكفاءة مثلها مثل الرجل» **رجل في موقع قيادي .**

لوحظ أيضاً أن هنالك أقسام لم يكن في تشكيلتها نساء حتى وقت قريب حين توجهت الإدارة لتمثيل المرأة في كل الأقسام وخاصة الجديدة منها وذلك تبعاً لمتطلبات العمل. وعند سؤال العاملين عن شعورهم حيال وجود امرأة عاملة في أقسام اقتصر على الرجال منذ إنشائها، كقسم التسويق أكد المشاركون في البحث من العاملين الرجال على ان المرأة اثبتت جدارة عالية مع التأكيد على ان جنس العامل لا يحدد قدرته على الاداء.

« هي شطارة الشخص اللي بيجي، يكسر الحواجز ويكسب الناس اللي حواليه » **رجل في موقع وسطي.**

أشارت دراسة الموارد البشرية في المؤسسة الى ان اعلى تمثيل للنساء جاء في الوظائف التقليدية القاعدية كالسكرتارية، وإدخال البيانات وموظفات استقبال وعدد محدود كمحاسبات. الامر الذي يؤكد على وجود « **التنميط الوظيفي** » **المنبثق من « التنميط الجنسي »** في القطاع الخاص كما هو في القطاع العام.

جاء التوجه العام للعاملين والعاملات يؤكد عدم تقبل الرجل لفكرة أن يعمل كسكرتير في حين إعتقد كل من الرجال والنساء أن شخصية المرأة وطبيعتها مؤهلة أكثر لوظيفة السكرتارية حيث اعتبروها أكثر تنظيماً ولباقة ودقة في المواعيد وتحضير الاجتماعات وترتيب الأمور اللوجستية، كما أنه وكون هذا العمل مكتبياً جعل الرجال يعتقدون بأنه افضل للمرأة العاملة من العمل الميداني. الشق الآخر في توجهات الرجل ورفضه للعمل السكرتاري لنفسه يتمثل بأنه يعتبر هذا العمل لا يليق طموحه في التقدم في السلم الوظيفي ، كما ان الراتب بالنسبة لهذه الوظيفة لا يسد احتياجاته الآنية والمستقبلية خاصة عندما ينشئ أسرة حيث يعتبر مسؤولاً عن توفير متطلباتها.

« انا بفضل للمرأة العمل المكتبي أكثر من العمل الميداني » **رجل في موقع وظيفي وسطي .**

« من يقدم أكثر للسكرتارية هي المرأة، الشاب بطبيعته وثقافته لا يعمل كسكرتير، ممكن يعمل عامل بمصنع، ولا أن يعمل سكرتير لان طبيعة السكرتارية تصلح للمرأة أكثر من الرجل وهيك ثقافتنا » **رجل في موقع قاعدي .**

كما وجد ان المرأة العاملة في المؤسسة على قناعة تامة سواء كانت في المواقع الوظيفية القاعدية كالسكترتاريا أو في موقع آخر؛ ان اصلح شخص لهذا الموقع هو المرأة وذلك لصفات في شخصيتها وهي :

اسلوب خاص في التعامل مع الناس، صبورة، منظمة، لمستها في ترتيب الاشياء، تحملها لضغط العمل اكثر من الرجل، القدرة على الاتصال والتواصل، قدرتها على امتصاص غضب الآخرين، ذكية جداً في التعامل مع المواقف الصعبة، التحلي بالمرونة، الاهتمام بالتفاصيل داخل المكتب. اذا الثقافة السائدة تجعلنا نوظف ماهو إيجابي من صفات في طبيعة المرأة بأعتقادهم بطريقة سلبية بحيث نؤكد على أن الجنس يحدد الفرص وماهذا التوجه الا إنعكاس لهذه الحقيقة بحيث يشجع الرجل والمرأة عمل المرأة في وظيفة قاعدية نمطية معينة في الوقت الذي لايشكل فيه هذا الموقع جزءاً من طموح او تطلعات الرجل ، خاصة مع رفض الرجل في الأصل للتقدم لهذه الوظيفة الا ان ضاقت به السبل تبعاً للمؤهل العلمي والمعرفة التي يمتلكها .

« لانرى رجل سكرتير والسبب في ذلك هو ان الشباب لايهتمون لهذا النوع من العمل والسبب مجتمعي » **إمرأة**

«الرجل لايجد نفسه في عمل السكترتارية ولا يجدها مناسبة له » **إمرأة**

« السكترتارية وظيفة اكثر مرونة للمرأة حتى إذا ماتزوجت فإنها تناسبها بشكل كبير » **رجل**

« الفتيات يتحملن ضغط العمل اكثر من الرجال في مجتمعنا، لايقبل الرجل أن يُطلب منه ان يجلب حاجيات المكتب، او ان يتلقى أوامر بهذا الخصوص » **إمرأة**

إذا فالتنشئة الإجتماعية والثقافة السائدة أدت إلى تنميط وظيفة السكترتارية بنسبة اعلى من المواقع الوظيفية الأخرى وأدت الى وجود توجهات وقناعات راسخة ذهنياً عند كل من النساء والرجال على حد سواء بعدالة ذلك، فلم تشعر النساء أن هذه الوظيفة نمطة جندرياً مما نتج عنه تكيفهن ضمن هذه الوظيفة، بالرغم من ضعف فرص التطور الوظيفي في هذا المجال، لذلك نرى ان الرجل يبتعد عن هذا الموقع وأصبحت المرأة تعيد انتاج الثقافة الذكورية السائدة.

أما بالنسبة للعمل الميداني، فكما تمت الإشارة سابقاً، كانت توجهات معظم العاملين والعاملات وبالذات في المواقع القاعدية والوسطية تؤكد تفضيل العمل المكتبي للمرأة على العمل الميداني وذلك تماشياً مع الثقافة المجتمعية السائدة.

«على الأغلب في المبيعات رجال لأنه إحنا انعكاس لمجتمعنا ومجتمعنا بيرفض يشوف المرأة في مواقع معينة » **رجل في موقع وسطي .**

« المجتمع مش متعود يشوف صبية في شاحنة بتلف » **رجل**

كما ان توجه النساء انفسهن في الغالب كان مع تفضيل العمل المكتبي عن العمل في المواقع التي تستوجب حركة وتواصل اكبر مع المجتمع خارج المؤسسة وبالتالي ساهمن في تأكيد تنميط هذه الوظائف جندرياً لصالح الرجل وتوجههن للعمل المكتبي.

أما من وجهة نظرالعاملين/ت في المواقع القيادية فإنهم يرون أنه لا تنميط في المؤسسة .

« لا يوجد فرق بين رجل وإمرأة في العمل لأن أي منهما يعمل على نفسه ويزيد خبرته ويعمل على زيارة كفائته ولديه حافز وطموح يصل الى مواقع صنع القرار » **إمرأة قيادية .**

بالرغم من أن نسبة تمثيل الرجال أعلى من النساء في مواقع صنع القرار في المؤسسة إلا أن المعايير المطبقة في المؤسسة لتحديد من يعمل ماذا تتلخص في المؤهلات والخبرات والكفاءة وقوة الشخصية. إلا أن معظم العاملين والعاملات يعتقدون أن وصول الرجل لموقع صنع القرار أسهل من وصول المرأة، وذلك لأسباب مرتبطة بثقافة المجتمع السائدة، واعتبار الرجل هو المعيل وأن مسؤولياته محددة اجتماعياً في هذا الإطار والمتمثل في الدور الإنتاجي والحصول على الدعم ممن هم حوله خاصة الزوجة فتتاح له فرص أفضل للحصول على المؤهلات والدورات لتطوير قدراته، ونتيجة لهذه النظرة المجتمعية فإن وصول المرأة لموقع صنع القرار أصعب لثقل الأعباء والمسؤوليات المنزلية والتي يعتبرها الرجل إنها تخص المرأة فقط، وبالتالي تعزيز الدور الإنجابي (الغذاء الخاص) بالمرأة مما يحد من تطوير قدراتها ومهاراتها ومثال ذلك إذا ماتطلب عملها ضرورة سفرها، فقد لا تستطيع السفر لأسباب عائلية (الأطفال ورعايتهم) أما الرجل فإن تطلب عمله السفر للخارج أو التدريب فأنة في الغالب لا يجد أي عوائق أسرية أو عائلية تحد من إمكانية سفره وبالتالي يحسن فرص تطوره وظيفياً وبالتالي زيادة فرص تقدمه في السلم الوظيفي ووصوله إلى مواقع صنع القرار.

### ج- مواصفات القيادة لدى الرجل والمرأة :

يتمتع الرجل في موقع صنع القرار حسب تصورات المرأة بالمواصفات التالية، أنه يحتل مركز وظيفي عالي، وعلى درجة من العلم والثقافة والمسؤولية، ومنظم الوقت، كما أن الرجل في هذا الموقع يكرس نفسه للعمل، كما أن عمله هو أولى أولوياته، ولذلك فالعلاقات التي تربطه مع المحيطين به في المؤسسة هي علاقات عمل تتسم بالمهنية العالية، حيث يتعامل معهم/ن بشكل منظم أكثر من المرأة القيادية، متفهم للشخص المقابل، ويتعامل مع المحيطين باحترام، كما أنه يدعم المرأة العاملة ويساعدها على التقدم وظيفياً.

« أنا بتوقع الرجل أقدر على القيادة » **رجل**

« بخصوص صفات القائد فأنا أفضل القائد الرجل » **إمرأة**

يرى العاملون من الرجال بأن المرأة تتمتع بمواصفات القيادة وأنها، على درجة من العلم والثقافة، تتعامل باحترام، الدبلوماسية، متفهمة، قوية الشخصية، قادرة على تطبيق القوانين بطريقة حيادية دون محاباة، الإصرار على إكمال العمل، عنيدة في تسيير العمل، جدية في العمل والتعامل، متحدية

«مديرتنا مابترحم لاييمين ولا شمال، لاذكر ولا أنثى » **رجل**

أما عن تدني وجود المرأة في مواقع القيادة في المؤسسة فتفسرها المرأة العاملة بأن الصفة السلبية التي غالباً تؤخذ على المرأة أنها عصبية و عاطفية، عاطفتها تسييرها مما يشكل أثراً غير مرغوب فيه بالعمل. كما أن وصول المرأة يعتمد على طموحها وتصميمها على الوصول، فهناك فئة من النساء يكتفين بموقعهن الوظيفي دون السعي الى تطوير الذات مهنيًا.

« المرأة التي تتطور وتسعى للتطوير وجودها ضئيل » **إمرأة**

« موضوع العاطفة كخاصية في المرأة، لايمكن تعميمه لأنه صفة تختلف من امرأة لامرأة حسب تنشئتها وشخصيتها والظروف الاجتماعية المحاطة بها، ولذلك وجد أن المرأة تحاول أن تتطور بخطوات أسرع من الرجل تحاول اثبات وجودها وهي تقوم بذلك بجدارة » **إمرأة في موقع قيادي**



تضاربت التوجهات حول طبيعة العلاقات بين المرأة في موقع قيادي والمرأة في موقع وظيفي دون، حيث أكد معظم العاملون والعاملات أنه غالباً ما يكون هناك نوع من التوتر في العلاقة بين المرأة والمرأة و يزداد التوتر عندما تصل المرأة الى موقع قيادي، وذلك لعاملين الأول ضعف مهارات التواصل عند المرأة في الموقع القيادي والثاني عدم إستيعاب أو عدم إعتياد المرأة العاملة على وجود امرأة من جنسها في موقع قيادي، أي عدم إستيعاب المتغيرات الجديدة إيجابياً في وضع المرأة ( في الفضاء العام) وأنها أصبحت تقود ولاتقاد بخلاف الثقافة السائدة. ويبرز هذا النوع من علاقات القوة بين العاملات على المستوى العمودي، اما على المستوى الافقي فان العلاقات بين المرأة والمرأة القياديتين أو ذوات المواقع الوسطية أو القاعدية تتسم بالسلاسة وحسن التواصل . اما عن طبيعة علاقات القوة بين المرأة والرجل فتتسم أيضاً بالسلاسة وحسن التواصل المهني.

« المرأة المدبرة، لا اشعر أنها كفؤة كثيراً » **إمرأة في موقع وسطي**  
 « الرجل مستعد أن يعلم المرأة ويجعلها تصل، أما المرأة لاتحب امرأة غيرها ان تصل او تعلمها » **إمرأة في موقع قيادي**  
 « لو كانت مديريتك امرأة، بتخيل ما بتعطيك فرصتك على طول تنتقدك » **إمرأة**  
 « المرأة في التعامل تختلف عن الرجل، الرجل أفضل » **إمرأة**

كما وفي محاولة لتفسير وجود هذا النوع من العلاقات قالت إحدى المبحوثات في موقع وظيفي وسطي.

« يجوز المرأة عندما تصل إلى منصب معين يصبح عليها ضغط ولإثبات أنها تستطيع الاداره، وانه (أنا بقدر) مع أنه ليست مضطرة لذلك » **إمرأة**  
 وأضاف رجل « في الأغلب نفسية المرأة في بيتها أو في علاقاتها الاجتماعية ينعكس على العمل » **رجل في موقع وظيفي وسطي**  
 « التعامل مع موظفين رجال أسهل من التعامل مع موظفات نساء » **إمرأة**

كما ان رأي الرجل وتوقعاته عن علاقة المرأة بالمديرة المرأة ليست إيجابية الى حد ما فهو يرى أن تعامل المرأة مع المدير الرجل أو زميلها يتسم بالمرونة والتفاهم والحوار بشكل أكبر.

« المرأة تقول اتعامل مع الرجل أفضل » **رجل**

أما عن العلاقة بين المرأة القيادية والرجل في موقع وظيفي وسطي أو قاعدي فقد أشارت إحدى المبحوثات في موقع قيادي الى أن المرأة القيادية تستخدم تكتيكات ذكية حتى تستطيع التواصل مع من حولها وذلك لإدراكها أن بداية وجودها في موقع قيادي لن يكون سهلاً وذلك كون مجتمعنا الذي نعيش فيه مجتمع ذكوري، ولكنها تؤكد أن الأمر مرحلي وسيتم التكيف مع الوضع القائم، من خلال إستخدام أفضل الطرق والآليات للتواصل مع موظفيها وموظفاتها وخاصة الرجال حتى تصل الى مرحلة تقبلهم لوجودها كمسؤولة عنهم فعلى سبيل المثال الإستعانة برجل للتواصل مع الموظفين الرجال ولكن بصورة مؤقتة وحتى يعتادوا وجودها كإمرأة في موقع صنع القرار وذلك لذكورية المجتمع الذي فرض ثقافة أن دفة القيادة بيدالرجل.

« اصبحوا الان يتقبلونني، فهم الآن يعرفون انني انا الشخص المسؤول » **إمرأة قيادية**  
 « اولاً الرجل لايعجبه أن تكون المرأة مديرة ويقاوم لكنه يتكيف مع الوضع ويتقبله فيما بعد » **إمرأة**  
 « المرأة تغيرت وأصبحت النظرة مختلفة وأصبح الرجال يتقبلون وضع المرأة كقائد » **رجل**

كان هنالك توجهٌ ضئيل معارض لفكرة العلاقات التنافسية بين المرأة القيادية والمرأة في موقع وسطي أو قاعدي أو بين المرأة القائد والرجل في موقع وسطي أو قاعدي حيث جاء توجه هذه الفئة من إيمانهم بأن معايير الوصول الى مواقع صنع القرار تتمثل في الكفاءة في الإدارة والإنجاز كما تلعب الشخصية الطموحة والثقافة الإيجابية دوراً في أن يسود التفاهم والاحترام بين الطرفين.

« أنا لا أعتبر الجنس معياراً في التقييم، ان كان مديري يحترمني ويعلمني ما أريد، ويعلم كيف يتواصل معي، وهذا شيء متبادل طبعاً ، فلا مشكلة في كونه امرأة أو رجل» **إمرأة**

« لا أمانع إن كان مدير أو مديره على رأس العمل، ما يهم هو طريقة التعامل والمؤهلات» **إمرأة**

« أبدأ، بالنسبة لي الرجل ليس أفضل» **إمرأة في موقع قيادي**

في الواقع إن تفسير وجود هذا النوع من العلاقات بين المرأة القائد والمرأة أو الرجل في موقع وسطي أو قاعدي يجدُ إجابة عليه في ظل المنظومة الثقافية السائدة والتي تنمط الأدوار بالنسبة للرجل والمرأة مُعتمدة في ذلك على القيم والضوابط والتصورات السائدة لما يناسب كل من الرجل والمرأة وفي ظل المجتمعات الأبوية لهو من الطبيعي أن نرى مثل هذه العلاقات والتي تحتاج المرأة إلى الكثير من الجهد والمثابرة لإثبات حقها في الاستفادة من الفرص المتاحة خارج ما هو متعارف عليه ونمطي. فما زالت نظرة المجتمع حسب رأي بعض النساء تعكس نظرة الرجل الى المرأة القيادية، حيث يرفض الرجال بداية فكرة أن تديرهم امرأة، كما أن المرأة نفسها ترفض فكرة أن تكون امرأة أخرى مسؤولة عنها. أن التصورات التي يحملها كل من الرجل والمرأة عن نفسه وعن الآخر تؤثر في إمكانية وصول المرأة إلى المواقع القيادية وتشكل حاجزاً غير مرئي يحد من فرصها في التطور والترقية.

« يعتبرونها أضعف من الرجل ولكن المرأة ليست كذلك من ناحية التفكير ومن ناحية الاوامر واعتماد القرارات» **إمرأة**

« لايتقبل الشاب أن يتلقى الأوامر من امرأة» **إمرأة**

أكد العاملون والعاملات على إن الصعوبات التي تواجه المرأة المديرة لايواجهها الرجل المدير حيث يمكنه التأخر في مكتبه لساعات عدة حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي بعكس المرأة التي تنتظر انتهاء الدوام بفارغ الصبر لتمارس حياتها مع أسرته وأبنائها.

كما أكد معظم المبحوثون الرجال انه ليس من السهولة وصول المرأة لموقع قيادي في حين أنه أسهل للرجل الوصول، وذلك نظراً لطبيعة العمل في هذه المواقع (متعب) ويحتاج الى الكثير من جهد الشخص ووقته، لذلك جاءت توقعاتهم وتصوراتهم أن الرجل له قدرة الاستمرارية في هذا المجال حيث أن الصعوبات التي تواجهه أقل بكثير من المرأة.

كما أشار المبحوثون إلى عملية «التأقلم» مع وجود امرأة في موقع قيادي حيث **(ومع الوقت واثبات المرأة لكفاءتها)** تأتي عملية التكيف والتقبل بين المسؤولة والموظفين ليخلق بعد ذلك جو من الأخوة في إطار العمل ويصبح الهدف المشترك هو التعاون من أجل إنجاز العمل المطلوب.

« الشباب كانوا غير متأقلمين وهي أيضاً غير متأقلمة مع الشباب» **رجل**

« مع مرور الوقت، الكل أعطي فرصة ليتعود البعض على الآخر فصار في أخوة بينهم» **رجل**

مع كل هذا، كان توجه العاملين من الذكور يؤكد اعتقادهم بأن نجاح المرأة في عملها واستلامها لموقع صنع القرار يأتي على حساب بيتها وعائلتها، أو انه يؤدي إلى تضييع فرص الزواج عليها وذلك بسبب تفرغها الكامل للعمل لذلك كان الحل بالنسبة لهم في أن تستقيل المرأة من عملها للتفرغ لحياتها الشخصية وعائلتها.

« يوجد نساء يصلن إلى مراكز كبيرة ولكن بالمقابل تكون خسرت فرصة زواج مثلاً » **رجل**

« قد تكون خسرت العلاقة الحميمة مع الأطفال والعائلة » **رجل**

« في بنات عندما تأتيها فرصة الزواج تنهي العمل وتتركه، ولكن لايعني هذا أن الرجل أفضل من النساء » **رجل .**

ومن المعوقات على المستوى المؤسسي، وذلك من وجهة نظر المرأة، طبيعة المكان الذي تعمل فيه وطبيعة الأشخاص الذين تعمل معهم ومدى التدخلات الحاصلة في إنجاز عملها وعدم توافق الآراء مع من حولها ولذلك تبعاً لشخصية وثقافة الأفراد.

كما أكدت العاملات قناعتهم بأنه إن أرادت المرأة الوصول إلى موقع صنع القرار و صممت على ذلك فهي بالتأكيد ستصل، لذلك فأن من أهم احتياجات المرأة للوصول أن تتمتع بمهارات اتصال عالية، وأن تستعمل قدراتها في المكان الصحيح، والتزامها بالإجراءات والقوانين، والموازنة والتنظيم بين العمل والأسرة.

### ١٢- تأكيد أهمية العمل للمرأة كقيمة:

جاء توجه معظم العاملين والعاملات إلى اعتبار عمل المرأة ذات قيمة عالية بل وضرورة حيث يساعدها على تنظيم الوقت فتكون مساندة لأبناءها ويحفز التفاعل النوعي بينهم حيث أكدت الكثيرات أن تعدد الأدوار خاصة للأم العاملة وتنوع المهام التي تقوم بها ينعكس على تنشئة الأطفال وإدراكهم لأهمية عمل المرأة فينعكس إيجابياً على شخصياتهم وتنشئتهم وبالتالي تحملهم المسؤولية، مماينتج عنه عبر الزمن تغيير العديد من المفاهيم التقليدية والتصورات النمطية حول دور المرأة والرجل.

أما بالنسبة لأسباب خروج المرأة للعمل فقد أكدت جميع العاملات أن تحقيق الذات يعد من أولى أولوياتهن مع التأكيد على ان العامل المادي والحصول على دخل يأتي في المرتبة الثانية حيث ان الثقافة المجتمعية السائدة والمنبثقة عن خلفية دينية تحفز فكرة الرجل المعيل والمسؤول عن توفير احتياجات أسرته لذلك تكون الأمور المادية من أولى أولوياته، أما المرأة ولكونها المعالة فجعلت تحقيق طموحها وذاتها قيمة مقدمة على المادة أو الدخل، مع العلم ان مفهوم تحقيق الذات مرتبط أساساً بتوافر الحاجات الأساسية سواء للذكر أو الانثى وهو الأمر الذي يحتاج لتوافر الموارد المختلفة للوصول الى الاحساس بالامان والانتماء ومن ثم تحقيق الذات.

« لأنه لا زال الرجل هو المعيل للعائلة اما المرأة هي معالة » **إمرأة قيادية**

« العمل بنظري تحقيق لذاتي وليس الناحية المادية » **إمرأة في موقع وسطي**

« بماذا يستطيع الرجل المساعدة فهو لديه من المسؤوليات الشيء الكثير فالمرأة إن لم تستطع التنظيم تترك العمل، أما الرجل فعمله مصدر دخل وهو لا يستطيع تحمل مسؤولية الأبناء » **إمرأة**

كما أدركت العاملات قيمة العمل ودوره في إكتسابهن الخبرة من خلال توظيف علمهن عملياً مما يساعدهن على صقل مهاراتهم وزيادة انماجهن فبي المجتمع وتنمية العلاقات الإجتماعية، إضافة إلى تنمية المهارات والقدرات عند كل منهن وتحقيق الشعور بالأمن الاقتصادي والاجتماعي وبالتالي تحقيق الذات.

### ١٣- تباينت الآراء حول ضرورة مراعاة الحياد الوظيفي في إيكال المهام الوظيفية :

تباينت الآراء حول ضرورة التقيد بالحياد الوظيفي عند إيكال المهام الوظيفية للعاملين بغض النظر عن الجنس حيث أبدت بعض العاملات ضرورة التقيد بالحياد الوظيفي بحيث يكون على الجميع نساءً ورجالاً أداء أعمالهم/ن وإنجازها بغض النظر عن الظروف او الحاجات الخاصة التي قد تطرأ و ذلك تحقيقاً للمساواة بينهم وبين الرجال الامر الذي يؤدي إلى إبراز قدراتهم المساوية لقدرات الرجال.

« يجب أن يكون هناك حياد وظيفي بمعنى حتى لو كنت متعبه، هناك عمل مطلوب مني القيام به فعلي إنجازة » **إمرأة**

كما أكدت المبحوثات أن على المرأة المتقدمة للعمل أن تأخذ متطلبات العمل من سفر و إبتعاث بجدية وأن تكون المرأة واضحة مع رب العمل حول قدرتها على أداء المهام المطلوبة منها لإنجاز العمل وذلك حتى لاتضع نفسها في مواقف محرجة وغير مهنية مما قد يؤثر على تقييمها الوظيفي مستقبلاً فموضوع الوضوح في القدرة على إتمام العمل والقيام به مطلب هام لتطوير الذات والتقدم في العمل .

إلا أن الغالبية العظمى من العاملات كن من غير المؤيدات للحياد الوظيفي المطلق بين الرجل والمرأة في أداء الوظيفة وخاصة للأم العاملة التي لاتستطيع على سبيل المثال التأخر بعد ساعات العمل المحددة فيساعدتها زملائها على إتمامه كما أعتقدن أن توجهات المؤسسة تتعامل مع هذه الأمور بمرونة حيث تسمح لمن أنهت العمل الموكل اليها بالمغادرة قبل الآخرين/ت. في ذلك مراعاة لحاجات المرأة الامر الذي يمكنها من الاستمرارية بالعطاء والعمل ويؤدي الى التميز.

« هناك أخريات ليس لديهن مسؤوليات يمكن أن يتأخرن لكن بالنسبة لي شخصياً لدي مسؤولياتي فلا بد أن اغادر » **إمرأة**

كما أن طبيعة المسمى والموقع الوظيفي يفرض احياناً نوع من المهمات والواجبات التي تضع المرأة العاملة على المحك وتؤثر سلبياً في تقييم ادائها، فعلا سبيل المثال لا الحصر، عدم تجاوب المرأة العاملة ان تطلبت وظيفتها الذهاب الى المصانع؛ حيث أكدت بعض العاملات على أن أختلاف الثقافات لدى العاملين/ت في المصانع وماقد يسببه من الشعور بالاحراج للعاملة ومفقط كونها امرأة قد يحد من رغبتها في القيام بهذه المهمة على عكس الرجل الذي يستطيع التوجه الى هناك وبكل اريحية ويتعامل مع الجميع على اختلاف ثقافتهم.

« أول زيارة لي للمصنع كنت جداً متضايقه نفسياً، لأنني أستغربت، بعرف انه الجو رح يكون غير لكن مع الوقت تحفزت نفسياً وماعدت اواجه مشكله » **إمرأة**

« المجتمع الي انا ولدت فيه هو الي وضعني في هذا الوضع وخلاني ما اروح عالمصنع وليس لأنني لا أريد الذهاب » **إمرأة**

كذلك تتفاوت الآراء حول قدرات الأداء بين المرأة العاملة العزباء والمرأة العاملة المتزوجة حيث ساد الإعتقاد عند كل من الرجل والمرأة أن المرأة العاملة العزباء أقدر على الاداء الوظيفي من المتزوجة وذلك لقلة أعباءها العائلية مقارنة بالمتزوجة والتي لديها أطفال مما يعطيها فرصة أفضل للتقدم الوظيفي .

«وجود أطفال في الأسرة بالتأكيد يؤثر فطبيعة المرأة كأم تهتم لابنائها وشؤونهم » **إمرأة**

« العزباء أقدر لأن لديها الوقت أكثر ومتفرغة أكثر » **رجل**

« كان هناك ٣ نساء تزوجوا واستقالوا » **رجل**

قلة من العاملات من أفراد العينة تبين رأياً مغايراً حيث إعتقدن أن كون المرأة العاملة متزوجة وأم لأطفال لا يحد إبدأ من قدرتها على العمل بأتقان والألتزام بالمهام الموكلة إليها كأى عامل أو عاملة أخرى غير متزوجة، بل على العكس فهي تعتبر أن العمل متعة وضرورة أخذين بعين الاعتبار الظروف التي يواجهها الإنسان في المنزل وظروف الحياة ويصبح هناك رغبة أشد في الخروج الى العمل، وربما يعود ذلك الى طبيعة إنسجام كل إمراة مع مسماها الوظيفي وطبيعة المهام المراد إنجازها وتوافق هذه المهام مع قدراتها ورغبتها في تلبية احتياجاتها وتحقيق ذاتها .

وفي الحقيقة إن مثل هذا التوجه يعكس تقدماً في معايير تقدير المرأة لذاتها وفي مفاهيم تحقيق الذات، فلم يعد تحقيق الذات للمرأة مرتبطاً بدورها كأم وزوجة فقط بل اتسع المفهوم ليأخذ بعداً آخر يشكل إضافة نوعية إلى ماهو سائد في ثقافتنا المجتمعية حول قيمة المرأة وربطها بدورها الأنجابي والإجتماعي النمطي.

« أشعر أن المتزوجة وعندها أطفال عندها حماس أكثر؛ موزعة وقتها صح » **رجل**

« كوني عاملة ومتزوجة أكسبني مهارة تنظيم حياتي ووقتي » **إمرأة**

إن الهندسة الاجتماعية رغم ديناميكيته المتباطئة في تغيير ثقافة المجتمع تتراوح بين الرجل المساند والداعم لزوجته والمتفهم لمتطلبات عملها وبين الرجل الذي يريد من المرأة العاملة إكمال كافة متطلبات منزلها ورعايتها لأطفالها على أتم وجه (**وفي معظم الأحيان بالحاج**). في هذا الاطار، بينت الدراسة وجود فروقات بين الرجال أنفسهم فيما يتعلق برؤيهم لدور المرأة وبالتالي مدى التعاون والتفهم لضرورة مساندتها في أداء مهامها النمطية الأمر الذي لا يتحقق إلا بإدراك الرجل أن تنشئة الأطفال عملية مشتركة.

« أنا من بداية عملي وأنا انسق بين عملي في المنزل وفي الشركة ولكن بذات الوقت كان هناك دعم معنوي في المنزل » **إمرأة قيادية**

« أكيد ليس ١٠٠٪ فالعمل يبقى عملاً وعليك إنجازه في الوقت المحدد وهذا قد يؤثر على البيت » **إمرأة**

« لا يستطيع الرجل المساعدة في كل شيء، يمكن أن يساعدها في أمور بسيطة ولكن هناك أمور أكبر تتعلق بالبناء لا يستطيع المساعدة بها » **رجل**

« مطلوب منها تكون مش مقصرة بأي شيء في شغلها وترجع البيت ماتقص بأولادها وماتقص بعيلتها » **رجل**

« أحياناً يساعديني في أعمال المنزل خاصة مع وجود الطفل الصغير، وأحياناً أخرى يكون كأي رجل في مجتمعنا » **إمرأة**

#### ١٤- فروق في الاتجاهات نحو أولويات المرأة العاملة :

انقسمت الاتجاهات نحو أولويات المرأة العاملة إلى قسمين، القسم الأول من النساء العاملات إعتقدن ان للعمل والاسرة أي الدورين الانتاجي والأنجابي ذات القيمة والاولوية في حياتهن وذلك باعتبار ان المرأة تفعل ماوسعها للتوفيق بين الدورين، فهي تشعر بعطائها وفائدتها لنفسها ولمن حولها ومجتمعها في الموازنة بين العمل والمنزل والزوج والأولاد.

اما القسم الثاني فقد اعطى الأسرة والأولاد الأولوية الأولى في الحياة، وأرتأين أن البقاء في البيت لتنشئة الأطفال مقدم على العمل خارج المنزل.

« تنشأتهم تنشئة صحيحة سيعوضك عن كل شيء مستقبلاً » **إمرأة**

« أرى ان بيتها أهم، وأن المرأة مهما حاولت سيبقى تفكيرها بأولادها » **إمرأة**

« إن كان دخل زوجي مناسب وكفيينا ولاينقصنا شيء فأنا ارحب بكوني في المنزل أرفع الأبناء » **إمرأة**

إن تصور كل من المرأة والرجل لأدوارهما في المجتمع هو نتاج الثقافة المجتمعية بطريقة أكدت توزيع الأدوار الاجتماعية الى دور عاطفي تعبيرى تقوم به المرأة من خلال تقديم الدعم العاطفي والاهتمام بالأسرة والدور العملي المناط بالرجل والذي من شأنه تحقيق الدخل للعائلة ومايترتب على ذلك من عدم توازن في توزيع معايير القوة والإمكانيات في المجتمع ومؤسساته.

« لأن المجتمع يفرض على المرأة أولويات، لا أعرف لماذا هي مفروضة علينا، ولماذا لازم تكون واجبات المنزل أغلبيتها علي انا كمرأة » **إمرأة**

« بتحسني طموح البنات بالعادة أقل من طموح الشباب » **إمرأة**

« التربية المفروض تكون على الأب والأم لكن دائماً أشعر أنه دور الأم أكثر، الآن الأب هو رب الأسرة يوفر المادة للبيت فالأب لن يرى أولاده كأهمهم » **رجل**

#### ١٥- وجود تناسب طردي بين الموقع في السلم الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي :

تباينت الآراء ووجهات النظر حول الرضا الوظيفي من عدمه عند الرجل والمرأة العاملين في المؤسسة وتبين أنه كلما انخفضنا في السلم الوظيفي كلما كان هناك حالة من عدم الرضا الوظيفي سواء عند الرجل أو المرأة.

« حقيقة أنا لست راضية عن وضعي الوظيفي هنا وأطمح لأكثر » **إمرأة في موقع قيادي**

« لحد الآن غير سعيدة في المكتب » **امرأة في موقع وسطي**

« أخذت معدل عالي في التقييم ولكن لم يزد الراتب شيئاً » **امرأة في موقع وسطي**

« لا يوجد أحد راضي، دائماً الموظف غير راضي بسبب ضغط العمل الكبير » **رجل في موقع قاعدي**

أما بالنسبة للعاملين والعاملات في مواقع قيادية فقد وجد نوع من الرضا الوظيفي عند الرجل والمرأة وذلك لطبيعة الموقع الوظيفي والمهام المؤداة والمطلوب إنجازها ومدى التفاهم والتفاعل مع المحيطين به/ها والرواتب والحوافز المساوية لقيمة العمل.

« بشكل عام والكمال لله وحده اضغ لنفسي مئة بالمئة » **إمرأة في موقع قيادي**

« العمل كثير أو يزيد أحياناً عن ماهو مطلوب منهم ، هنا في ضغط عمل ولكنهم يحبون عملهم ومرتاحين نفسياً » **إمرأة في موقع قيادي**

« موقعي جيد جداً مقارنة مع خبرتي في العمل » **رجل في موقع قيادي**

#### أ- الأعباء الوظيفية :

أكدت معظم العاملات في مواقع وسطية وقاعدية في المؤسسة ان كم العمل المطلوب منهن يفوق الوصف الوظيفي بحسب مسمياتهن الوظيفية مما يفاقم الاحساس بعدم الرضا الوظيفي سواء عن المسمى أو العائد المادي، ولذلك وجد توجه ورغبة لديهن بالتغيير والوصول إلى موقع وظيفي أفضل من المتواجد فيه حالياً، اخذ بعين الاعتبار تواكب هذا الإحساس مع وجود الخبرة الطويلة في ذات الموقع الوظيفي مما يحد أحياناً من توجه العامل أو العاملة إلى تطوير الذات والتقدم بما يخدم طموحه أو طموحها.

« شعرت برغيتي في التغيير، في أحيان كثيرة وليس فقط داخل الشركة وإنما خارجها » **إمرأة في موقع وسطي**

« بعد كل هذه السنين أرغب في التغيير » **إمرأة**

أما بالنسبة للمرأة في موقع قيادي فقد عكست التوجهات عدم معاناتها من ذات الضغوطات وذلك لعاملين: الأول: وجود المرأة في موقع قيادي يجعلها أقدر على توزيع المهام، اما العامل الثاني فقد يتمثل في طبيعة المهام الموكلة للعاملين في المواقع القيادية والتي اغلب الأحيان تتمثل في رسم السياسات والخطط والإشراف على العمل.

أما بالنسبة للمرأة العاملة المستجدة فقد لوحظ وجود تدرج في إعطائها مهام العمل المطلوب إنجازها، ولذلك فالمستجدات لا يشعرون بضغط العمل كصاحبات الخبرة في المواقع الوسطية والقاعدية. إضافة الى ماتقدم ، بينت الدراسة إن ماتعانيه المرأة العاملة في المواقع الوسطية والقاعدية أيضاً يعانيه الرجل في ذات المواقع.

أكد العاملون والعاملات على وجود أجواء عمل مفعمة بروح التنافس مع عدم إحتكار المعرفة.

« التنافس بروح الفريق الواحد فليس هناك تملك للمعلومات هناك تبادل للمعلومات والخبرات، فكل يطمح للتقدم سوية، طبعاً أكيد هناك مصالح شخصية لكن لا يوجد إحتكار للمعرفة» **إمرأة**  
« يوجد تنافس، كل شخص يسعى لأثبت نفسه أمام مديره» **إمرأة**  
«معيار المنافسة موجود بين الرجال والنساء في العمل» **إمرأة**

### ج- احتياجات العاملين والعاملات في المؤسسة

سنلاحظ انه كلما انخفض موقع العامل/ة في السلم الوظيفي كلما ازدادت احتياجاته/ها والتي يعد تحققها وتوفيرها ضرورة لا غنى عنها لتحقيق الذات، الامر الذي بدوره يساهم في تفسير وفهم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والعاملات. تتركز أهم احتياجات العاملين والعاملات في المكاتب الرئيسية لمجموعة نقل في ضرورة توفير حضانة لأطفال العاملين والعاملات، توضيح اليات ومعايير منح الحوافز، ضرورة تعديل نظام التأمين الصحي، رفع سلم الرواتب خصوصاً للعاملين والعاملات في المستوى القاعدي، اعادة النظر في البناء الهيكلي الوظيفي للشركة بحيث يأخذ بعين الاعتبار أهمية تطوير وتغيير المسمى الوظيفي للعامل/ة للفئة الأعلى بما يتناسب مع تقدم العامل/ة في الخبرة العلمية والعملية.

« الموقع المناسب والتقدير المادي والمعنوي اعتقد هما أهم شيء» **إمرأة في موقع وسطي**

« أريد تغيير المسمى الوظيفي حتى أحس بالرضا، التأمين الصحي للأولاد مثل الرجال، تحسين الرواتب وعدم تجميدها، تقليل الدوام للمتزوجات(ساعات الدوام)» **إمرأة في موقع قاعدي**

« زيادة الراتب» **إمرأة في موقع وسطي**

« اعمل منذ (٢٠) سنة ومازال راتبي متواضع» **إمرأة في موقع قاعدي**

« سألت عن (البونص) قالوا لي ان البونص ببليش أول مابتشتغل، فتفاجأت لاحقاً انه لازم يكون إلك (٦شهور) هذه الأمور لم توضح لنا» **رجل في موقع قاعدي**

مما سبق نلاحظ أن العديد من الحاجات التي يسعى العاملون والعاملات لتحقيقها، منها ما هو مرتبط بقدرتهم على تطوير مهاراتهم ومنها ما يحتاج إعادة نظر مؤسسية. ومن ناحية أخرى أشارت الدراسة إلى هناك شعور كبير لدى العاملين/ات بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وفي المقابل فإن المؤسسة تقدم للعاملين والعاملات العديد من المزايا ومثالها :

- تغطية نفقات تعليم أولاد العاملين بنسبة ٥٠% في المدارس الخاصة.

- التعاطف مع الظروف الخاصة والطارئة للعاملين/ت في الشركة من خلال تقديم الدعم الممكن.

- توفير الدورات التدريبية المهنية اللازمة للعاملين/ت.

- الموافقة على إعطاء المرأة العاملة ان رغبة إجازة لمدة يوم في الشهر تماشياً مع حاجاتها البيولوجية.

« نحرص السياسة في المؤسسة على جعلهم جميعاً مثقفين ومتطـورين في عملهم، التطوير عندهم مهم» **إمرأة**

« أنا هنا مرتاحة بشكل كبير، مع أن هناك عرض مغري في مكان آخر ولكن يعز علي ترك المكان هنا» **إمرأة**

« الشركة تدعم تعليم الأطفال بنسبة ٥٠% وهو يشمل النساء والرجال» **إمرأة**

« هناك مجموعة جيدة من الموظفين القدامى» **إمرأة**



# المحور التشريعي



## المحور التشريعي

يعالج هذا المحور بالتحليل والدراسة أهم القوانين والأنظمة والتعليمات المطبقة لدى مجموعة نقل، بطريقة تستهدف تحليلها من حيث أهدافها ومراعاتها للنوع الاجتماعي، بحيث تسعى لبيان البنود الخاصة بالمرأة، إن وجدت، والبنود التي من شأنها تحقيق إدماج منظور النوع الاجتماعي، واللغة القانونية المستخدمة، ومدى مراعاتها للنوع الاجتماعي.

وفي هذا الإطار، يتم تسليط الضوء على:

- قانون الضمان الاجتماعي
- قانون العمل
- نظام التأمين الصحي لمجموعة شركات نقل
- نظام الاختيار والتعيين لمجموعة شركات نقل
- نظام التعليم لأبناء موظفي مجموعة شركات نقل
- نظام الاجور والمنافع لمجموعة شركات نقل
- نظام الإجازات والعطل
- نظام أخلاقيات العمل
- لائحة الجزاءات المعتمدة

## قانون الضمان الإجتماعي

**الهدف :** تحديد مستحقات العمال المشمولين بأحكام القانون في حالة إصابات العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والعجز والوقاية، بالإضافة للمستحقين من أفراد عائلة المؤمن عليه، مع أهمية شمول تأمينات أخرى مثل العجز بسبب المرض أو الأمومة والتأمين الصحي والمنح العائلية.

**بنود خاصة بالمرأة :** توجد أحكام خاصة بالمرأة بمقتضى هذا القانون، نوضحها في الجدول الآتي.

**بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي :** تضمن القانون مثل هذه البنود، وقد جاء بأحكام تفصيلية، إلا أن هناك اقتراحات للتعديل على بعض النصوص نعرض لها في الجدول اللاحق.

**اللغة المستخدمة :** لا تعد حساسة للنوع الاجتماعي، مما يقتضي إعادة الصياغة في بعض المواد لتخاطب المرأة والرجل، بالإضافة إلى توضيح الأمر في إطار التعريف.

## قانون الضمان الاجتماعي رقم ١٩ لسنة ٢٠١١

الهدف العام	مواد خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	اقتراحات / ملاحظات
تحديد مستحقات العمال المشمولين بأحكام القانون في حالة إصابات العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والعجز والوفاة، بالإضافة للمستحقين من أفراد عائلة المؤمن عليه، مع أهمية شمول تأمين أخرى مثل العجز بسبب المرض أو الأ/ومة والتأمين الصحي والمنح العائلية.		المادة ٢ المتعلقة بتعريف المؤمن علي على أنه العامل الذي تسري عليه أحكام هذا القانون.	لم يتضمن القانون ما يفيد أن المؤمن عليه تعني المؤمن عليه والمؤمن عليها، وهذا خلل في الصياغة إذ تفرق مواد هذا القانون بين المؤمن عليه والمؤمن عليها.
		كما عرفت المادة ٢ المستحقون بأنهم المنتفعون من عائلة المؤمن عليه المنصوص عليهم في هذا القانون.	يلاحظ أنه لم تعرف العائلة في هذه المادة وقد عرفت لاحقاً في م/٥٢ والأفضل أن يأتي تعريفها في سياق المادة (٢) والمتعلقة بتعريف الكلمات والعبارات الواردة في القانون.
	المادة ٢ والمتعلقة بتوضيح السن القانونية على أنه إكمال المؤمن عليه سن الستين والمؤمن عليها سن الخامسة والخمسين		يلاحظ أن هذه المادة ميزت من حيث سن التقاعد، وذلك بعد خروج على مبدأ المساواة
			يلاحظ أن هذين التعريفين غير مفعلين استناداً لأحكام م/٣/ب، هذا بالإضافة إلى اقتراح شمول العامل على الإطلاق دون قيد أو شرط مثل اشتراط عدد معين من العاملين. وذلك استناداً إلى م ٢٥ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والتي تنص على «الحق في ما يأمن به الغوائل في حالات البطالة أو المرض أو العجز أو التزمل أو الشيخوخة...». والتي تقضي «... بحق كل شخص في الضمان الاجتماعي...» دون قيد أو شرط كما يفضل إعادة صياغة البند ٣ بحيث يتم فصل تأمين «الأمومة» عن تأمين «العجز المؤقت بسبب المرض»، وذلك حتى لا يفهم أن الأمومة نوعاً من أنواع العجز.

الهدف العام	مواد خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	إقتراحات / ملاحظات
		٣/٤/م والمتعلقة بتعليق تطبيق التأمينات على فئات عمال معينة ومنهم خدم المنازل ومن في حكمهم حتى يقرر مجلس الوزراء بناء على تنسيب المجلس تطبيق تلك التأمينات عليهم	نقترح إعادة الصياغة واستبدال عبارة «خدم المنازل» بعبارة «العاملين في المنازل» وذلك لمراعات العادات الاجتماعية، كي لا يتخرج الأردني أو الأردنية من مسمى العمل، وبذلك يتحقق إزالة عقبات العمل أمام العمال في هذا المجال وغالباً يكن عائلات
		يكون للمؤسسة مجلس إدارة يؤلف على الوجه التالي: ٨/١٠/م أربعة أعضاء يمثلون العمال يختارهم الاتحاد العام لنقابات العمال	يجب ضمان التمثيل النسائي في مجلس الإدارة ويمكن أن يكونوا من ضمن البند ٨
		١٢-ي: والمتعلقة بتحديد الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف والمهام والمسؤوليات في المؤسسة	يجب أن يعلن عن وصف الوظائف بشكل يضمن سهولة الاطلاع عليها من قبل العموم حتى يتحقق ضمان الشفافية
		١٢/م والمتعلقة بتشكيل لجان دائمة ومؤقتة وتحديد مهامها وصلاحياتها وأتعابها	يجب ضمان التمثيل النسائي في اللجان الدائمة والمؤقتة
		١٤/م والتي تقضي بما يلي: يشكل المجلس من بين أعضائه لجنة (تسمى لجنة مراقبة)	يجب ضمان التمثيل النسائي في لجنة المراقبة
	المادة ٤١ والتي جاءت بما يلي: يستحق المؤمن عليه راتب تقاعد الشيخوخة عند إكماله سن الستين والمؤمن عليها عند إكمالها سن الخامسة والخمسين		يلاحظ أن هذه المادة ميزت من حيث سن التقاعد بين المؤمن عليه والمؤمن عليها، ونجد أنها تشكل خروج على مبدأ المساواة
	١٤٣/م والتي نصت على أن للمؤمن عليه الاستمرار في العمل أو الالتحاق بعمل جيد آخر بعد بلوغه السن القانونية وحتى سن الخامسة والستين للرجل والستين للمرأة		يلاحظ أن هناك تمييز إلا أنه يشكل خروج على مبدأ المساواة النوعية

الهدف العام	مواد خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	اقتراحات / ملاحظات
	<p>٤٤/ج والتي جاءت بما يلي: على المؤسسة تخصيص راتب التقاعد للمؤمن عليها بناء على طلبها إذا انتهت خدماتها لأي سبب كان شريطة أن تكون اشتراكاتها قد بلغت ١٨٠ اشتراكاً فعلياً على أن يخفض راتب التقاعد في هذه الحالة وفق لسن المؤمن عليها على النحو التالي:</p> <p>- بنسبة ١٠٪ إذا تجاوزت المؤمن عليها الخامسة والأربعين ولم تكمل الخمسين من عمرها.</p> <p>- بنسبة ٥٪ إذا تجاوزت المؤمن عليها الخمسين ولم تكمل الرابعة والخمسين من عمرها.</p> <p>لا يخفض راتب التقاعد إذا تجاوزت المؤمن عليها الرابعة والخمسين ولم تبلغ الخامسة والخمسين من عمرها.</p>		<p>يلاحظ شرط اشتراك المرأة ١٨٠ اشتراكاً في حين أن اشتراك الرجل ٢١٦ اشتراكاً وفي هذا نجد توحيد الاشتراكات.</p> <p>هذه المادة تحابي للمرأة حيث أن راتب الرجل في مثل حالة المرأة هذه يخفض بنسبة ١٨٪ وكذلك في هذه الحالة يخفض راتب الرجل إذا تجاوز الخمسين بنسبة ٩٪.</p> <p>تتضمن هذه المادة حماية لصالح المرأة حيث أن الرجل يخفض راتبه ٥٪ وقد تكون من ناحية أخرى مشجعة وحافزة للمرأة بأن تنهي خدماتها في وقت مبكر مما يجرمها من فرص الترقى للمراكز العليا في السلم الوظيفي.</p>
	<p>٤٥/د يجوز للعاملة المتزوجة التي تستقي من الخدمة أو المؤمن عليه عند خروجه نهائياً من نطاق أحكام هذا القانون، وكانت مدة اشتراك كل منهما ١٨٠ شهر على الأقل الاختيار بين الحصول على التعويض المنصوص عليه في هذه المادة أو على راتب تقاعد الشيوخة الذي يخصص عند استحقاقه</p>		<p>نجد في إطار هذه المادة تمييز لصالح المرأة إذ سمح للعاملة المتزوجة أن تستفيد من العائدات بالاستقالة مميّزاً إياها عن العامل الذي يشترط أن يخضع لأحكام هذا القانون من ناحية ومن ناحية أخرى قد يكون حافزاً لها لترك الوظيفة في سن مبكرة كما في المادة السابقة.</p>

الهدف العام	مواد خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	إقتراحات / ملاحظات
		٥٢/م تحقيقاً للغايات المقصودة من هذا القانون يقصد بالمستحقين أفراد عائلة المؤمن عليه أو صاحب راتب الاعتلال المنصوص عليهم فيما يلي ممن تتوفر فيهم الشروط الوارد في هذا القانون: أرملته، أولاده، الأرامل، والمطلقات من بناته، والداه، الجنين، زوج المؤمن عليها المتوفاة (الأرمل)	يلاحظ أن صياغة هذه المادة غير حساسة للنوع الاجتماعي إذ جاء النص على «مؤمن عليه» أي رجل فهي تنص على أرملته، وابنته ووالداه... إلخ، هذه المادة بحاجة لإعادة صياغة بالكامل. فضلاً عن عدم تغطية القانون لحالة «المرأة المهجورة» وهي كل امرأة ثبت شرعاً هجر زوجها لها وليس لها مصدر دخل أو عائل مقتدر، كذلك حالة أسرة السجين.
		٥٣/م ب مع مراعاة المادة (٥٤) من هذا القانون تطبق أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة على الذكور من أولاد المؤمن عليه وعلى من كان يعيلهم من أخوته الذكور والذين لا تتجاوز أعمارهم الثامنة عشر سنة ميلادية عند الوفاة باستثناء الحالتين التاليتين:...	يلاحظ أن الهدف الذي تتبناه هذه المادة يتضمن تمييزاً إيجابياً لصالح المرأة إلا أنه بحاجة إلى إعادة صياغة توضح المعنى بشكل لا يشوبه الغموض
	٥٤/م ب والتي جاء فيها أن يوقف الراتب عن الأرملة أو البنت أو الأخت عند زواجها وبعاد إليها في حالة طلاقها أو ترملها		هذا يشكل تمييزاً سلبياً ضد المرأة حيث يتم وقف الراتب عنها إذا تزوجت بعد ترملها، مع أنه تضمن تمييزاً إيجابياً لصالح البنت أو الأخت إذ تستفيد من الراتب بغض النظر عن العمر إلى أن تتزوج في حين أن الابن لا يستفيد من الراتب بعد عمر معين.
	٥٥/م والتي بموجبها يشترط لاستحقاق والدة المؤمن عليه أو والدة صاحب راتب التقاعد أو راتب الاعتلال المتوفى لنصيبتها من الراتب أن لا تكون متزوجة من غير والده أو تزوجت غيره بعد وفاة المؤمن عليه أو صاحب راتب التقاعد أو راتب الاعتلال.		يثار تساؤل في هذا الصدد حول هذا الشرط فلماذا يكون على والدة المؤمن عليه؟ فما الذي يمنع أن يكون لها حق في الراتب حتى لو تزوجت، أي لماذا قيدها وحرمها من حقها بعد الزواج في حين أن والد المؤمن عليه لا يتأثر استحقاقه للراتب بالزواج.

الهدف العام	مواد خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	اقتراحات / ملاحظات
		م ٥٦ والتي بمقتضاها يشترط لاستحقاق الزوج للراتب عن زوجته المؤمن عليها والمتوفاة أن يكون مصاباً بالعجز الكلي وأن لا يكون له دخل خاص آخر يعادل استحقاقه من راتب التقاعد أو راتب الاعتلال	يثار التساؤل في إطار هذه المادة، لماذا هذا الشرط في حالة زوج المؤمن عليها فقط؟ (يجب التعديل لصالح الرجل) في م/٥٦ يتضح أنها محصورة بفئة المؤمن عليها فقط عكس المواد الأخرى التي تنص على فئتين آخرين وهما: صاحبة راتب التقاعد وصاحبة راتب الاعتلال. وفيما يتعلق بصياغة الفقرة م/٥٦ والتي تقضي بما يلي: «يوزع راتب التقاعد أو راتب الاعتلال على المستحقين...» يتضح وفق هذه الصياغة أن القانون لم يشمل حالة «المؤمن عليه» في حال وفاته، حيث أن القانون جعل المستحقين ثلاثة فئات: ١. المؤمن عليه. ٢. صاحب راتب التقاعد. ٣. صاحب راتب الاعتلال.
	م/٥٨/د والتي تنص على أنه يحق للزوجة الجمع بين راتبها التقاعدي أو راتبها بسبب الاعتلال ونصيبها من راتب التقاعد أو راتب الاعتلال الذي يؤول إليها من زوجها.		يتضح أن هذه المادة تشكل تمييز إيجابي لصالح المرأة، مع ملاحظة أن القانون استعمل مصطلح «أرملة» مرة ومرة أخرى كما في هذه الحالة يستعمل مصطلح «زوجة»، وهذا خلل في الصياغة يقتضي معه إعادة الصياغة.
	م/٥٨/هـ والتي جاءت بما يأتي: يحق للزوجة المستحقة لنصيب من راتب التقاعد أو راتب اعتلال يؤول إليها من زوجها الجمع بين ما لا يزيد عن الحد الأدنى المقرر لراتب التقاعد أو الاعتلال وبين دخلها من العمل.		يثار تساؤل بهذا الصدد: لماذا لا تمنح الزوجة كامل راتب زوجها دون قيد حيث أن راتبها من التقاعد حق لها وسبق أن أدت عنه كذلك راتب الزوج كان يؤدي عنه. كما أن نص البند يحصر الحق بالجمع بين الحد الأدنى لراتب التقاعد أو الاعتلال وبين دخلها دعوة للزوجة أو ترك العمل.

الهدف العام	مواد خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	اقتراحات / ملاحظات
	٦٥/م لا يجوز الحجز على المبالغ المستحقة عنه بمقتضى أحكام هذا القانون إلا لدين النفقة.		يتضح أن هذا النص جيد، إذ راعى دين النفقة خصوصاً أن النفقة في معظم الحالات تحكم لصالح المرأة والطفل.
جدول رقم ٤ من قانون الضمان الاجتماعي	١- ففي حالة زواج أو وفاة أرملة بعد استحقاقها راتباً يؤول نصيبها إلى أولاد صاحب الراتب الذين يتقاضون راتب وقت زواجها أو وفاتها، ويوزع بينهم بالتساوي وبشترط ألا يجاوز مجموع المستحق لهم النسب الموضحة بالحالة رقم (٦) ويسري هذا الحكم على الزوج المستحق في حالة وفاته.		يتضح وفق هذه المادة أنه يوزع راتب المتوفى بين الأولاد بالتساوي بنات أو أولاد وهذه ناحية جيدة ولم تميز في الحصة بين الأولاد والبنات. إلا أنه من جانب آخر، يثار تساؤل في حالة زواج المرأة تحرم من استحقاقها من الراتب...! في حين أن الرجل لا يحرم من مثل هذا الحق في حالة زواجه.
	٢- إذا قل ما يمنح للوالدين في حالة رقم (٤) عن السدس نتيجة وجود دخل يرد الباقي إلى الأرملة.		يتضح أن النص إيجابي برد الباقي للأرملة.
	٣- عند وفاة أحد الوالدين في الحالة رقم (٤) يؤول نصيبها إلى الأرملة فإذا كانت قد توفيت أو تزوجت آل هذا النصيب إلى الأولاد على ألا يجوز مجموع المستحق لهم النسب الموضحة بالحالة رقم (٦)		موضوع زواج الأرملة مرة أخرى كما في السابق وهل الزواج يشكل في رأي المشرع عمل غير محق يستدعي العقاب بقطع الراتب.

## قانون العمل

**الهدف :** مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم علاقات العمل التابع المأجور سواء علاقات فردية أو جماعية، وتنظم شؤون العمل والعمال من تحديد الأجر وساعات العمل وشروط عمل النساء والأحداث والراحة والإجازات وظروف العمل.

**بنود خاصة بالمرأة :** توجد أحكام خاصة بالمرأة بمقتضى هذا القانون، نوضحها في الجدول الآتي.

**بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي :** تضمن القانون مثل هذه البنود، نعرض لها في الجدول اللاحق.

**اللغة المستخدمة :** لا تعد حساسة للنوع الاجتماعي في بعض المواد، مما يقتضي إعادة الصياغة، موضحين ذلك في الجدول الآتي.

## قانون العمل

الهدف العام	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	مواد خاصة بالمرأة	اقتراحات / ملاحظات
مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم علاقات العمل التابع المأجور سواء علاقات فردية أو جماعية، وتنظم شؤون العمل والعمال من تحديد الأجر وساعات العمل وشروط عمل النساء والأحداث والراحة والإجازات وظروف العمل.	م/٢ والتي عرفت العامل على أنه كل شخص ذكراً كان أو أنثى... كما عرفت المستحق على أنه: المنتفع أو المنتفعون من عائلة العامل المنصوص عليهم في قانون الضمان الاجتماعي المعمول به		يتضح أن تعريف العامل شمل العامل والعاملة. أما فيما يتعلق بتعريف المستحق في قانون الضمان الاجتماعي فإنه غير حساس للنوع الاجتماعي، فقد عرف المستحق من عائلة المؤمن عليه المنصوص عليهم في هذا القانون ونص القانون في المادة ٥٢ بأن يقصد بالمستحق أفراد عائلة المؤمن عليه... المنصوص عليهم فيما يلي: أرملة، أولاده وابنته ووالداه الأرامل والمطلقات من بناته وزوج المؤمن عليها المتوفاة، وعليه فهذا القانون نص بشكل خاص على المستحقين من أفراد العائلة حاصراً المؤمن عليه بالرجل ولم يعطي الواردين في ب ج د كمستحقين إذا ما كانت مؤمن عليها وذلك بصريح الفقرة هـ عندما ذكر زوج المؤمن عليها، ويعد ذلك تمييزاً.
م/٣ مع مراعاة أحكام الفقرة (ج) من المادة (١٢) من هذا القانون تطبق أحكام هذا القانون على جميع العمال وأصحاب العمل باستثناء: ب- أفراد عائلة صاحب العمل الذين يعملون في مشاريعه دون أجر. ج- خدم المنازل و... د- عمال الزراعة ما عدا الذين يقرر مجلس الوزراء بتنسيب الوزير شمولهم بأحكام هذا القانون.			يعد استثناء أفراد عائلة صاحب العمل وعمال المنازل وعمال الزراعة فيه إجحاف، إذ أن معظم العاملين في هذه الفئات هم من العاملات. كما ويفضل إعادة صياغة واستبدال عبارة «خدم المنزل» بعبارة «العاملين في المنازل» حتى لا يكون هناك تحرج من مسمى العمل، ويراعى الأمر نفسه بالنسبة لنص م/١٠/ب.



الهدف العام	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	مواد خاصة بالمرأة	إقتراحات / ملاحظات
	١٨/٣ والتي جاءت بما يلي: لا يلزم العامل العمل في مكان غير المكان المخصص لعمله إذا أدى ذلك إلى تغيير مكان إقامته وذلك ما لم يرد نص صريح يجيز ذلك في عقد العمل.		يعد هذا النص جيد للعامة، ذلك أنها مرتبطة بالعائلة وتغيير مكان العمل العشوائي يؤثر على عمل المرأة، إذ تعد هذه المادة مراعية للنوع الاجتماعي.
	١٧/٢٧ والتي نصت على ما يلي: لا يجوز لصاحب العمل إنهاء خدمة أو توجيه إشعار إليه لإنهاء خدمته في أي من الحالات التالية: ١- المرأة العاملة الحامل ابتداء من الشهر السادس من حملها أو خلال فترة إجازة الأمومة		يلاحظ أن هذا النص راعى خصوصية العائلة، من أن يعتمد رب العمل إلى إنهاء خدمة العاملة بسبب حملها، فهذه المادة فيها مراعاة لحالة صحية للمرأة، وهي بذلك تكون منسجمة مع الاتفاقيات الدولية، ومراعية للنوع الاجتماعي.
	٣٤/٣ والتي نصت على ما يلي: إذا توفي العامل تؤول إلى ورثته الشرعيين جميع حقوقه في مكافأة نهاية الخدمة المنصوص عليها في هذا القانون.		يتبين أن النص تعني بأن تؤول الحقوق إلى الورثة الشرعيين، وهذا ضمان لعدم التمييز، ذلك أن الشرع ضمن حقوق الميراث للذكر أو الأنثى
	٤٥/٣ والتي جاءت بما يأتي: يحدد مقدار الأجر في العقد		في الاتفاقيات الدولية مبدأ هام وهو مبدأ ينص على أن تتساوى الأجور عندما تتساوى قيمة العمل منها اتفاقية المساواة في الأجور وفي المادة الثانية منها التي تنص على جعل مبدأ مساواة العمال والعاملات في الأجر لدى تساوي قيمة العمل يعم جميع العاملين لذلك يستحسن أن يرد في النص ما يفيد ذلك.
	٥٢/٣ يشكل مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير لجنة		أهمية تمثيل المرأة في كل اللجان

الهدف العام	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	مواد خاصة بالمرأة	اقتراحات / ملاحظات
	٥٧/م والتي قضت بما يأتي: يجوز لصاحب العمل تشغيل العامل أكثر من ساعات العمل اليومية...		يلاحظ ضرورة أن ينص القانون على عدم جواز تشغيل المرأة الحامل ساعات عمل إضافي ابتداءً من الشهر السادس للحمل وخلال ستة أشهر التالية لمباشرتها العمل بعد تمتعها بإجازة الأمومة وذلك انسجاماً مع الاتفاقيات والأعراف الدولية وبعض التشريعات العربية.
	٦٦/م والتي أكدت على أن كل عامل الحق في إجازة مدتها أربعة عشر يوماً في السنة مدفوعة الأجر في أي من المجالات التالية:....		يتضح من هذا النص، أنه لم يتضمن القانون منح إجازة للعامل بأجر لمدة مناسبة في حالة وفاة أفراد العائلة الأقربين (زوج، زوجة، الوالدين، الأبناء، الأحفاد، والجدود).
		٦٧/م والتي جاءت بما يأتي: للمرأة التي تعمل في مؤسسة تستخدم عشرة عمال أو أكثر الحق في الحصول على إجازة دون أجر لمدة لا تزيد على سنة للتفرغ لتربية أطفالها ويحق لها الرجوع إلى عملها بعد الانتهاء من هذه الإجازة	مادة مراعية للنوع الاجتماعي
	٦٨/م لكل من الزوجين العاملين الحصول على إجازة لمرة واحدة دون أجر لمدة لا تزيد على سنتين لمرافقة زوجة إذا انتقل إلى عمل آخر يقع خارج المحافظة التي يعمل فيها داخل المملكة أو إلى عمل يقع خارجها.	٦٨/م لكل من الزوجين العاملين الحصول على إجازة لمرة واحدة دون أجر لمدة لا تزيد على سنتين لمرافقة زوجة إذا انتقل إلى عمل آخر يقع خارج المحافظة التي يعمل فيها داخل المملكة أو إلى عمل يقع خارجها	تعتبر المواد ٦٨ ٧٠ ٧١-٧٢ حساسة للنوع الاجتماعي كما وتنص المادة/ ١٠ من إعلان القضاء على التمييز ضد المرأة عام ٦٧ في المادة/ ١٠ لا يعتبر تدابير تمييزية التمييز الإيجابي

الهدف العام	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	مواد خاصة بالمرأة	إقتراحات / ملاحظات
		٦٩/م تحدد بقرار من الوزير بعد استطلاع رأي الجهات الرسمية المختصة: أ- الصناعات والأعمال التي يحظر تشغيل النساء فيها ب- الأوقاف التي لا يجوز تشغيل النساء فيها والحالات المستثناة منها	بشكل عام تتضمن المادة حماية للمرأة من العمل في أماكن أو حرف قد تتضمن الأضرار بالمرأة. أما بالنسبة للفقرة ب من هذه المادة يفضل أن تأخذ بعين الاعتبار التوقيت الشتوي والصيفي بحيث يؤخذ بعين الاعتبار التوقيت الشتوي والصيفي فالساعة الثامنة مساء في الصيف غيرها في الشتاء كذلك السادسة صباحاً في الصيف تختلف عنها في الشتاء وعليه يجب أن يتضمن القانون ما يفيد مراعاة التوقيت الصيفي والشتوي
		٧٠/م للمرأة العاملة الحق في الحصول على إجازة أمومة بأجر كامل قبل الوضع وبعده مجموع مدتها عشرة أسابيع، ويحظر تشغيلها قبل انقضاء تلك المدة	تعد هذه المادة حساسة للنوع الاجتماعي
		٧١/م للمرأة العاملة بعد انتهاء إجازة الأمومة المنصوص عليها في المادة (٧٠) من هذا القانون الحق في أن تأخذ خلال سنة من تاريخ الولادة فترة أو فترات مدفوعة الأجر بقصد إرضاع مولودها الجديد لا يزيد في مجموعها على الساعة في اليوم الواحد.	تعد هذه المادة مراعية للنوع الاجتماعي
		٧٢/م على صاحب العمل الذي يستخدم ما لا يقل عن عشرين عاملة متزوجة تهيئة مكان مناسب يكون في عهدة مبرية مؤهلة لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن أربع سنوات على أن لا يقل عددهم عن عشرة أطفال	تعد هذه المادة مراعية للنوع الاجتماعي

الهدف العام	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	مواد خاصة بالمرأة	اقتراحات / ملاحظات
	م/١٠٩ لا يجوز إنفاق أموال نقابة العمال إلا في الغايات المشروعة والمتعلقة بمصلحة النقابة بما في ذلك ما يلي: و- الإعانات التي تدفع لأعضاء النقابة أو لأفراد عائلاتهم بسبب الوفاة أو الشيخوخة أو المرض أو البطالة أو الحوادث التي تقع لهم		يلاحظ أن القانون لم يعرف العائلة، والأفضل أن تعرف ذلك أن القانون عندما عرف المستحقين أحالها إلى قانون الضمان الذي لم يكن مراعيًا للنوع الاجتماعي في تعريفه كما أوضحت أعلاه.
	م/١٢٠ للوزير أن يعين مندوب أو أكثر من موظفي الوزارة للقيام بمهمة الوساطة في تسوية النزاعات العمالية الجماعية م/١٢١/أ إذا وقع نزاع عمالي جماعي فعلى مندوب التوفيق...		يوجد خلل في الصياغة، لذلك يفضل إعادة صياغتها بالشكل التالي: «لوزير أن يعين مندوب/ مندوبة التوفيق... وذلك في المواد ١٢٠ و ١٢١
	م/١٣٩ كل مخالفة لأحكام هذا القانون أو أي نظام صادر بمقتضاه		فرض جزاءات على المخالفين لقانون العمل جاءت المادة متوافقة مع السيدا والمادة ١١

## نظام التأمين الصحي لمجموعة شركات نقل Health Insurance System

**الهدف :** تقديم التغطية الطبية للمشارك، أي كل من ينطبق عليه حق الانتفاع وفق هذا النظام، ولأي أفراد أو فئات يستفيدوا من التأمين الصحي وفق أحكام هذا النظام، ويشمل بدل أتعاب الطبيب، ونفقات الإقامة، وأجور إجراء الفحوصات المخبرية، وأي نفقات يشملها النظام.

بنود خاصة بالمرأة والطفل : توجد أحكام خاصة بالمرأة كما هو مفصل بالجدول الملحق فاللغة المستخدمة متوازنة نوعياً، إذ أشار النظام ابتداءً إلى تعريف الموظفة، وتبعها بأحكام خاصة في المواد اللاحقة، إلا أن هذه النصوص بحاجة إلى تعديل وإضافة حتى ينسجم النظام أكثر مع النوع الاجتماعي.

بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي: تضمن النظام مثل هذه البنود، إلا أنها بحاجة إلى إضافات وتعديل، وفي هذا الإطار نشير إلى وجود توجه لدى المجموعة لتعديل النظام الحالي قريباً .

## نظام التأمين الصحي لمجموعة شركات نقل

**الهدف :** تقديم التغطية الطبية للمشارك، أي كل من ينطبق عليه حق الانتفاع وفق هذا النظام، ولأي أفراد أو فئات يستفيدوا من التأمين الصحي، ويشمل بدل أتعاب الطبيب، ونفقات الإقامة، وأجور إجراء الفحوصات المخبرية وأي نفقات يشملها النظام.

القانون	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة والطفل	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
نظام التأمين الصحي لمجموعة شركات نقل	بيان التغطية الطبية للمشارك، أي كل من ينطبق عليه حق الانتفاع وفق هذا النظام.	في إطار التعريفات، أشار النظام إلى تعريف الموظفة على أنها «المستخدمة الأثنى التي تعمل لدى مجموعة شركات نقل». كما عرف النظام العائلة بالموظف وزوجته و ٤ أبناء معالين أو الموظفة وزوجها و ٤ أبناء معالين في حال كون الزوج عاطلاً عن العمل أو الموظفة و ٤ أبناء معالين في حال كون الزوج متوفى.		اللغة المستخدمة متوازنة نوعياً، من حيث استخدام الموظف والموظفة في إطار التعريفات، ونصوص المواد. تعديل هذا التعريف، بحيث يقصد بالعائلة العامل وزوجته و ٤ أبناء معالين أو العاملة وزوجها و ٤ أبناء معالين، دون وضع قيود على عائلة العاملة، بحيث تستفيد عائلة العاملة كما العامل.
		المادة الأولى: بينت هذه المادة المشمولين بالنظام ومنهم: زوجة الموظف بالإضافة ٤ أبناء معالين من قبله حتى سن ١٨ عام، أما من استمر على مقاعد الدراسة الجامعية فحتى سن ٢٢ عام.		النص جيد إذ لا مانع من وجود مثل هذا التحديد
		المادة الأولى: والمتعلقة بشروط الموظف أو الموظفة المشتركين بالتأمين الصحي ومنها بأن لا يتجاوز عمر الموظف ٦٠ عاماً وعمر الموظفة ٥٥ عاماً.		تعديل النص، بحيث تتساوى العاملة مع الرجل العامل في مسألة العمر بأن لا يتجاوز عمرهما ٦٠ عاماً، إمكانية الاستفادة من الوضع الوظيفي وتبواً مراكز متقدمة في العمل.

القانون	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة والطفل	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
		المادة الرابعة؛ والتي تتعلق بالاستثناءات على نظام التأمين الصحي، ومنها علاج الأطفال حديثي الولادة من اليوم الأول إلى اليوم السابع لولادتهم بحالة طبيعية.		تعديل هذا النص، بحيث يكون علاج الأطفال حديثي الولادة من ضمن الفئات المشمولة بهذا التأمين، ومنذ لحظة ولادتهم لتوفير حد أدنى من الرعاية للأطفال، لأن هذا الاستثناء يتعارض مع الحكمة من التأمين.
		المادة ٤ فقرة ٣ والمتعلقة بالاستثناءات من تطبيق التأمين الصحي، إذ استثنى المرافق في المستشفى من تطبيق هذا النظام إلا للأطفال دون سن ١٣ بنفس الغرفة.		هذا النص جيد، بحيث استثنى المرافق في المستشفى الأطفال دون سن ١٣ وذلك مراعاة لاحتياجات الطفل الصحية وتحقيق الرعاية الأفضل.
		المادة الرابعة فقرة ٢٣ والمتعلقة بالاستثناءات من تطبيق التأمين الصحي إذ استثنى هذا النظام مراجعات الحمل والولادة الطبيعية والقيصرية والإجهاض القانوني وغير المشروع.		تعديل النص، بحيث يكون مراجعات الحمل والولادة الطبيعية والقيصرية والإجهاض القانوني مشمولة بنظام التأمين الصحي، لأن مثل هذا التعديل من شأنه تحقيق مراعاة حاجات النوع الاجتماعي، وبالتالي تحفيز عمل المرأة واستمراريتها فيه.
			يحق للإدارة إعادة النظر بأية حالة تتجاوز ما ورد في هذا النظام لاعتبارات انسانية أو مبررة من قبلها، كما يحق للإدارة إجراء التعديلات التي تراها مناسبة على هذا النظام.	لم يتضمن النص على حق الإدارة بإعادة النظر بأي حالة بناء على اعتبارات خاصة بالمرأة وحاجاتها العملية والاستراتيجية.

القانون	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة والطفل	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الإقتراحات/ ملاحظات
		المادة الخامسة فقرة ٣، إذ قرر النظام الخصم من استحقاق الموظف من إجمالي المستحقات في حال تركه للعمل.		يسجل لهذا النظام، عدم الخصم على العاملة في حال تركها للعمل، ذلك أنه ميز في إطار التعريف بين الموظف والموظف. - نقترح إستبدال مصطلحي موظف وموظفة بعامل وعاملة بحسب ما جاء في قانون العمل.

### نظام الإختيار والتعيين لمجموعة شركات نقل Recruitment System

**الهدف :** يتضمن نظام الاختيار والتعيين مجموعة من الإجراءات المتكاملة، لغايات اختيار الشخص المؤهل للقيام بالوظيفة بالشكل الملائم والمطلوب، وتأسيس إجراءات عادلة وثابتة لاختيار وتعيين المرشحين، ولترويج صورة إيجابية عن مجموعة نقل من خلال تطبيق مبدأي الجدارة وتكافؤ الفرص، بالإضافة إلى ضمان استقطاب عدد مناسب من المرشحين للوظائف الشاغرة، فضلاً عن ضمان اختيار الموظفين ذوي الكفاءات والقدرات الملائمة لتنفيذ واجبات ومسؤوليات الوظيفة بعد اجتياز إجراءات الاختيار بنجاح.

**بنود خاصة بالمرأة :** لا توجد

**بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي**

تضمن النظام من هذه البنود، إلا أنها تحتاج إلى تعديل وإضافة، حتى تتسجم مع غايات إدماج النوع الاجتماعي، نوضحها في الجدول اللاحق.

**اللغة المستخدمة :** لا تعد حساسة للنوع الاجتماعي، إذ جاءت مخاطب المذكر دائماً، ولم يتم الإشارة ابتداءً في إطار التعاريف مثلاً إلى أن الموظف يشمل المرأة والرجل، مع ملاحظة أن هناك بعض الأنظمة لدى إدارة المجموعة لتفادي مثل هذا الخلل بتعريف نظام التأمين الصحي مثلاً عرف الموظفة، مما يجعل اختلاف اللغة المستخدمة في الأنظمة بين الحين والآخر، إلى حدوث لبس في مدى تطبيق أحكامها.

والملاحظ على جميع أنظمة الشركة استخدام كلمة الموظفين والموظفات، علماً، أن إدارة المجموعة هي تقع ضمن شركات القطاع الخاص، وليس من مؤسسات الدولة وبالتالي ينطبق على العاملين فيها لفظ عامل وعاملة وليس موظف وموظفة، وينطبق على الشخص الذي يعمل فيها لفظ عامل/ عاملة.

**الاختيار والتعيين: نظام الاختيار والتعيين لموظفي الشركة**  
Recruitment System

الأسس	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
الاختيار والتعيين في مجموعة الشركات	تأسيس إجراءات عادلة وثابتة لاختيار وتعيين المرشحين، من خلال تطبيق مبادئ الجدارة وتكافؤ الفرص، فضلاً عن ضمان اختيار الموظفين ذوي الكفاءات بعد المرور عبر إجراءات، تم اجتيازها بنجاح.	لا توجد بنود خاصة بالمرأة إلا أنه في البند ٧/٣ عرف مبدأ تكافؤ الفرص على أنه إتاحة المجال بشكل متساوٍ للتوظيف والتدريب لكل الموظفين بدون تمييز.		تعديل هذا النص، بحيث يعرف مبدأ تكافؤ الفرص على أنه إتاحة المجال بشكل متساوٍ للتوظيف والترقية والتدريب، من خلال عدم التمييز على أساس الجنس أو الدين أو الحالة الاجتماعية أو العرق، مع ضرورة التنويه بأنه يسجل لوثيقة القيم الجوهرية في المجموعة (Core Values) تأكيدها على تبني مبدأ عدم التمييز على أساس الجنس أو العرق.....
			البند ٤/٣ والمتعلق بتعريف المتقدم إلى الوظيفة.	يحتاج إلى تعديل - إذ عرف المتقدم إلى الوظيفة بالشخص الذي يتقدم بطلب وظيفة في أي من الشركات - الاقتراح إعادة صياغتها، بأن يعرف المتقدم بالشخص عامل أو عاملة.
			البند ٥/٣ والمتعلق بتعريف المرشح.	الملاحظ أن اللغة المستخدمة في صياغة أسس الاختيار والتعيين لا تخدم النوع الاجتماعي، إذ كانت اللغة دائماً مذكر - فعرف المرشح في البند ٥/٣، بالمتقدم إلى الوظيفة الذي تأهل لإجراء مقابلة والأجر أن يعرف المرشح بالمتقدم أو المتقدمة إلى الوظيفة الذين تأهلوا، والحرص على إعادة صياغة جميع الأسس بما ينسجم مع النوع الاجتماعي.



الأسس	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
			البند ٩/٣ والمتعلق بتعريف الموظفون ذوو العقود	الأفضل إعادة الصياغة، فيما يتعلق باللغة، أو تعريف الموظف ابتداءً في إطار التعريف بحيث يكون واضحاً في دلالاته على العاملة أو العامل.
			البند ٦/٣ عرف مبدأ الجدارة على أنه توظيف المرشح	الأفضل إعادة صياغته بعبارة توظيف المرشح أو المرشحة.
			البند ٤/٤ الذي حدد واجبات ومسؤوليات ممثل الموارد البشرية في الشركات ومنها رفع تقرير إلى إدارة الموارد البشرية في الإدارة العليا، عن أية مشاكل ومواضيع تؤثر في عملية الاختيار والتعيين.	تعديل البند، بحيث يصاغ كما يلي: رفع تقرير إلى إدارة الموارد البشرية في الإدارة العليا عن أية مشاكل ومواضيع تؤثر في عملية الاختيار والتعيين، ومن ذلك التمييز على أساس الجنس.
			البند ١/٤ المتعلق بلجنة الاختيار والتعيين	ضرورة ضمان تمثيل المرأة في هذه اللجنة وبحسب الحاجة، حتى يتحقق توازن النوع الاجتماعي في أمر الاختيار والتعيين.
			البند ٢/٣/٤ إقرار طرق الاختيار واستقطاب الموارد البشرية الداخلي والخارجي	تعديل على البند كما يلي: إقرار طرق الاختيار واستقطاب الموارد البشرية الداخلي والخارجي، من الذكور والإناث.
			البند ١/٥ والمتعلق بمراحل الاختيار والتعيين ومن ضمنها بالمرحلة الرابعة حيث يتم إجراء مقابلات مع المرشحين	تعديل اللغة المستخدمة، أن يتم إجراء مقابلات مع المرشحين والمرشحات.

الأسس	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
			جاء البند ٢/٢/٥ بما يأتي: تقوم لجنة الاختيار والتعيين بنقل الموظف إلى وظيفة ذات مركز أعلى.	الأفضل أن تكون صياغة هذا البند كما يلي: تقدم لجنة الاختبار والتعيين بنقل الموظف أو الموظفة إلى وظيفة ذات مركز أعلى، أو أن يعرف الموظف في التعريفات ابتداءً أنه يشمل العامل والعاملة.
			البند رقم ٣/٢/٢/٥ والمتعلق بالإعلان إذ تعلن لجنة الاختيار والتعيين عن الشواغر عبر الصحافة أو الصحف المحلية والمجلات والجرائد المتخصصة وعبر الإنترنت.	وسائل الإعلان جيدة، وذلك لوجود أكثر من وسيلة للإعلان إذ يوفر للمرأة والرجل إمكانية التواصل والوصول للمعلومة للتعرف على فرص العمل بمختلف الوسائل وبسهولة، إذ أن المعلومة مورد والمورد قوة، وهذا يمثل نوع من أنواع التمكين.
			استقطاب الموارد البشرية من الموارد الخارجية.	إضافة الهيئات النسائية المسؤولة عن التدريب والتأهيل للعمل كأحد الموارد البشرية المعتمدة من المصادر الخارجية، للمساعدة بالتوصل إلى ملء شواغر وظيفة معينة من خلال السيدات المؤهلات للعمل.
			البند رقم ٢/٢/٣/٥ والمتعلق بمعايير الاختيار العامة التي تأخذ بعين الاعتبار أثناء عملية المسح الأولي، وتقييم نماذج طلبات التوظيف لكل المراكز الوظيفية.	جاءت صياغة هذا البند جيدة، إذ جعلت معايير الاختيار عامة، دون تقييدها بالجنس ولو بأضيق الحدود، أي تنسجم مع النوع الاجتماعي.

الأسس	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
			البند ٤/٥ المتعلق بامتحانات التوظيف.	يلاحظ أن البند نص على أن الامتحانات تهدف إلى تقييم المهارات والقدرات المختلفة للشخص، فضلاً عن فحص مدى التوافق بين مؤهلات المتقدم إلى العمل ومتطلبات الوظيفة، ويفضل إضافة عبارة بكل حيادية دون تمييز، كما يجب ضمان مشاركة المرأة في لجان الإشراف على امتحانات التوظيف وبحسب الحاجة.
			البند رقم ١/٥/٥ والمتعلق بالخطوات الواجب اتباعها في إجراء المقابلة مع المتنافسين.	جاءت صياغة هذه الخطوات بشكل عام، بحيث تنطبق على العامل والعاملة، مما يجعلها تنسجم مع النوع الاجتماعي. إلا أنه يلاحظ النص على كلمة المتنافسين، والأفضل أن تكون الصياغة كالتالي، المتنافسين والمتنافسات.
			البند ٥/٣/٧/٥ جاء نص هذا البند بما يلي: «في بعض الحالات، يتم تعيين متدربين لفترة من الزمن بين واحد وثلاثة أشهر بمكافأة معينة، وإذا أثبت المتدرب جدارته يتم توظيفه كموظف بدوام كامل.	يفضل تعديل اللغة المستخدمة، والتي تظهر بكلمة المتدربين، وذلك بإضافة كلمة المتدربات.

## نظام التعليم لأبناء موظفي مجموعة نقل Education System for Staff Children Group

### الهدف العام:

مساعدة العاملين والعاملات لدى مجموعة نقل في نفقات تعليم أبنائهم وبناتهم، فضلاً عن تعميق الشعور بالانتماء لدى العامل والعاملة لمجموعة شركات نقل، بالشكل الذي يحفزه للعمل بإخلاص، ويخلق الأجواء المحفزة للعطاء والإبداع.

### بنود خاصة بالمرأة : لا يوجد

بنود قد تؤدي إلى إيجاد حلول لقضايا النوع الاجتماعي : توجد مثل هذه البنود وفق هذا النظام، إلا أنه هناك اقتراحات وملاحظات بصدد بعض الأحكام، لغايات جعلها تنسجم أكثر مع النوع الاجتماعي.

**اللغة المستخدمة :** لا تعد حساسة للنوع الاجتماعي، إذ جاءت مخاطب المذكر دائماً، والأفضل إعادة الصياغة لتفادي حدوث أي لبس، بالأخص أن هناك أنظمة للشركة ميزت في إطار التعريفات بين الموظف والموظفة.

التعليمات والأسس	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
نظام التعليم لأبناء موظفي مجموعة نقل	مساعدة موظفي إدارة المجموعة على تحمل نفقات التعليم لأبنائهم وتعميق الشعور بالانتماء لدى الموظف لمجموعة شركات نقل	لا يوجد		اللغة المستخدمة لا تخدم النوع الاجتماعي، بل يفهم من هذا النظام إنه يخاطب العامل الرجل ذلك أنه هناك بند يتعلق بالشروط الواجب توفرها لدى المستفيد، أن يكون الولد ابن أو ابنة العامل، وأن يكون معتمداً على والده في معيشتة بحكم القانون، فالنص على أن يكون معتمداً على والده لا يحقق المساواة وكأنه يستثني أبناء العاملة الوالدة من نظام التعليم. الاقتراح: أن يكون النص كالتالي: أن يكون ابن أو ابنة العامل أو العاملة، وأن يكون معتمداً على والده العامل أو والدته العاملة في معيشتة بحكم القانون.
			يستفيد من هذا النظام الموظفون الذين أنهوا فترة التجربة ولأول أربعة أبناء.	يستفيد من هذا النظام العاملون والعاملات الذين أنهوا فترة التجربة ولأول أربعة أبناء وبنات لهم.
			في حال ترك الموظف وظيفته في إدارة المجموعة لأي سبب كان قبل مضي ٣ سنوات من العمل على الموظف تعويض الشركة عما دفعه من مصاريف	جعل النص سبب الترك عاماً دون إستثناءات وهذا أمر قد يؤدي الى الاجحاف ، إذ قد تكون هناك أسباب طارئة أو قاهرة تؤدي الى ترك العمل كمرض العامل او العاملة.

التعليمات والأسس	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
			<p>البند رقم ٨,١,٢ والمتعلق بالتعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي في المدارس الخاصة، إذ تتحمل الشركة على حسابها الخاص ٥٠٪ من الرسوم المدرسية، كما تتحمل ٥٠٪ من رسوم التسجيل السنوية وفي حال عدم الفصل بين القسط المدرسي ورسوم التسجيل فإن الشركة تتحمل ٥٠٪ من إجمالي المبلغ المدفوع.</p> <p>البند رقم ٨,١,٣ والمتعلق بالتعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي في المدارس الحكومية، إذ تساهم الشركة في تغطية بعض نفقات التعليم في المدارس الحكومية.</p>	<p>هذا النص جيد، إذ تقدم على قانون العمل وتضمنه حوافز مادية لأبناء العاملين والعملات في إطار التعليم المدرسي.</p>
			<p>البند رقم ٨,١,٢ أ- يستفيد من هذا النظام الموظفون الذين أمضوا في خدمة الشركة ١٠ سنوات أو أكثر تسبق السنة الدراسية الجامعية.</p>	<p>اللغة المستخدمة غير حساسة للنوع الاجتماعي، ويفضل إعادة الصياغة بالشكل التالي (يستفيد من هذا النظام العاملون والعملات)</p>

التعليمات والأسس	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الإقتراحات/ ملاحظات
			ج- تدفع إدارة المجموعة رسوم التعليم العالي شريطة حصول الطالب على معدل لا يقل عن ٨٥٪ في التوجيهي أو ما يعادله من الأنظمة الأخرى ويستمر دفع الرسوم المستحقة لتغطية نفقات التعليم المتعلقة بالمرحلة الجامعية الأولى، وتتحمل الشركة على حسابها الخاص ٥٠٪ من الرسوم بالنسبة لتخصصات الطب لمدة أربع سنوات.	هذا النص جيد ومتقدم، لتضمنه حوافز مادية لأبناء العاملين والعاملات في إطار التعليم العالي سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً.

### نظام الأجور والمنافع لمجموعة شركات نقل Compensation and Benefits / Nuqul Group

**الهدف :** يهدف النظام إلى تحسين الأداء المؤسسي، واجتذاب الموظفين، وتحسين التزامهم تجاه المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم احتياجاتهم المتعلقة بالأمان والمساهمة المادية نجاحهم، فضلاً عن توضيح اهتمام الشركة بموظفيها واحتياجاتهم، وتقديم حزمة تعويض منافسة لمثيلاتها في السوق، لاجتذاب الموظفين المؤهلين.

**بنود خاصة بالمرأة :** لا توجد

يتضمن النظام بنود قد تؤدي إلى إيجاد حلول لقضايا النوع الاجتماعي، بحاجة إلى إضافات وإجراء التعديلات عليها، نعرض لها في الجدول التالي.

**اللغة المستخدمة :** لا تعد حساسة للنوع الاجتماعي، مما يقتضي إعادة الصياغة في تخاطب المرأة والرجل، أو توضيح الأمر في إطار التعريف.

## الأجور والمنافع Compensation and Benefits

التعليمات والأسس والقرارات	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
الرواتب والامتيازات	تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز الموظفين وتقديم احتياجاتهم وتزويدهم بالالتزامات اللازمة لهم	لا يوجد	الاستراتيجية/ إذ يتضمن المراقبة المستمرة لسلوكيات الموظفين واحتياجاتهم وذلك لأغراض الفهم الأمثل لمتطلبات نظام الرواتب.	تعديل اللغة المستخدمة إذ جاءت بصيغة الذكر (الموظف) ثم اقتراح أن يكون هناك بند خاص بتفهم احتياجات المرأة العاملة.
			يجب أن تقوم الشركة بإجراء تقييم للوظائف باستخدام أسلوب النقاط. يجب أن تضمن عملية تقييم الوظائف المساواة والعدل لجميع الوظائف.	هذا النص جيد حيث يؤكد ضرورة تحقيق المساواة والعدل لجميع الوظائف.
			تضمن النظام الإمتيازات المقدمة للموظفين ومنها امتيازات الضمان الشخصية كالخدمات الطبية/ تأمين الأسنان للموظفين وأزواجهم	اللغة المستخدمة، مذكره، يفضل إعادة الصياغة باستخدام العامل والعاملة وأزواجهم.
			البند رقم ٨، ١، ٤ والمتعلق بتمرين تقييم الوظيفة يؤكد المساواة لكل الوظائف	تعديل على هذا النص بإضافة بدون تمييز على أساس الجنس.



## نظام الإجازات والعطل Holiday and Leave System

**الهدف العام :** يبين النظام حقوق العاملين والعاملات في الإجازات والعطل كالإجازات الدينية والرسمية، بالإضافة إلى الإجازات السنوية والمرضية والإجازات الأخرى.

**بنود خاصة بالمرأة :** توجد أحكام خاصة بالمرأة، فضلاً عن الأحكام التي وردت بقانون العمل والتي بالنتيجة تستفيد منها المرأة العاملة.

**بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي :** تضمن النظام مثل هذه البنود، بل جاءت بأحكام تفصيلية متقدمة على قانون العمل، تستفيد منها المرأة العاملة، والمتعلقة بالإجازات السنوية مثلاً، إلا أن هناك اقتراحات للتعديل بالإضافة على بعض النصوص، نتعرض لها في الجدول اللاحق.

**اللغة المستخدمة :** الملاحظ أن النظام لم يترجم إلى اللغة العربية ونقترح لغايات الوضوح بالنسبة للفئة المستهدفة، أن تتم ترجمته إلى اللغة العربية، آخذين بعين الاعتبار من أن للمجموعة فروع كثيرة في العديد من البلدان العربية.

## نظام الإجازات والعطل Holiday and Leave System

الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الإقتراحات/ ملاحظات
لتحقق وتزود وسيلة منتظمة لإدارة الإجازات الدينية والرسمية، بالإضافة إلى الإجازات السنوية والمرضية والإجازات الأخرى	وفقاً لقانون العمل الذي يحكم بالنتيجة حقوق العمال في الشركة، فإن للمرأة العاملة إجازة الأمومة وفقاً لقانون العمل، بالإضافة إلى ساعة الرضاعة المدفوعة الأجر، فضلاً عن دور الحضانة.		بناء على نتائج البحث النوعي في إدارة المجموعة، تبين أن هناك مساعي جادة لدى إدارة المجموعة من أجل تأمين دور حضانة لأبناء العاملات حتى لو لم يستكمل عددهم والأطفال حسب قانون العمل، علماً أن عدد العاملات المتزوجات ١٤ عاملة متزوجة، بمعنى أنه ليس هناك إلزام قانوني على الشركة لإنشاء حضانة، لأن قانون العمل يستوجب ضرورة وجود ٢٠ عاملة متزوجة لإنشاء الحضانة، وهذا الأمر يسجل للمجموعة.

الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
		الإجازة السنوية، فالعامل أو العاملة الذي أمضى أقل من خمس سنوات يستحق ١٤ يوم إجازة غير متواصلة.	يلاحظ أن هذا النص قد جاء بأحكام جديدة تفصيلية أي تقدم على قانون العمل، وذلك فيما لو أخذ العامل/ العاملة الإجازة متواصلة، سيمنحوا أسبوع إضافي، وفيما لو اختاروا الإجازة على فترتين، أسبوع لكل مرة، سيضاف لهم ٤ أيام إجازة، مضافة إلى الأسبوع الثاني من الإجازة مدفوعة الأجر.
		وفيما يتعلق بالإجازات السنوية للمستخدم/ المستخدمة، الذي/التي أمضى في العمل بين ٥ إلى ١٠ سنوات، يكون له/لها الحق في ٢١ يوم غير متواصلة.	فيما لو تم أخذ الإجازة متواصلة سيمنح العاملة/ العامل ٣ أيام مدفوعة الأجر، وفيما لو تم أخذ الإجازة على فترتين، فيكون لهم الحق في يومين إضافيين مدفوعين الأجر.
		الإجازة السنوية لمن أمضى في عمله أكثر من ١٠ سنوات، يكون له/لها الحق في ٢١ يوم غير متواصلة.	إذا تم أخذ الإجازة بشكل متواصل، سيكون للعامل أو العاملة الحق بـ ٥ أيام إجازة إضافية مدفوعة الأجر، وإذا تم أخذها على فترتين، سيكون لهم الحق بـ ٤ أيام إجازة إضافية مدفوعة الأجر.
		للعمال ساعتين مغادرة في الشهر، وكل مغادرة لا تكون أقل من نصف ساعة. ولا تدور الساعتين للشهر التالي في حال عدم استخدامهم.	يقترح أن تكون هنالك مرونة وسلطة تقديرية للإدارة أكثر فيما يتعلق بتحديد ساعات المغادرة، طالما يتم حسم هذه الساعات من الإجازات المستحقة للعامل/ العاملة، إذ أن هذا الأمر من شأنه أن يحفز أو يزيد من إمكانية أداء العاملة لعملها بارتياح، ويحقق احتياجات النوع الاجتماعي بشكل أفضل سواء من حيث زيادة الساعات أو تدويرها بما يتناسب مع أحكام قانون العمل.

**الهدف :** تعد الأحكام التي وردت في نظام أخلاقيات العمل هامة بالنسبة للشركة ولحملة الأسهم وللشركاء التجاريين، وتعد أساسية في تمكين الشركة من القيام بنشاطاتها التجارية طبقاً لمبادئها المعلنة.

**بنود خاصة بالمرأة :** توجد في إطار هذا النظام عدد مثل هذه البنود، انظر الجدول أدناه.

**بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي :** تضمن هذا النظام مثل هذه البنود، إلا أنها بحاجة إلى التعديل، نوضحها في الجدول المتعلق بهذا النظام.

**اللغة المستخدمة :** بعض أحكام هذا النظام بحاجة إلى إعادة صياغة، لتكون حساسة للنوع الاجتماعي، نوضحها بالجدول الآتي إذ كانت غير حساسة.

### أخلاقيات العمل Code of Ethics

الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
نظام أخلاقيات العمل والقضايا الواردة فيه هام بالنسبة للشركة، وتعد أساسية في تمكين الشركة من القيام بنشاطاتها التجارية وفقاً لمبادئها المعلنة			- اللغة المستعملة غير حساسة لقضايا النوع الاجتماعي، إذ جاءت بصيغة المذكر.
		الإبلاغ عن مخالفات نظام العمل؛ إذ يستوجب على الموظف عند علمه بوجود مخالفات لنظام أخلاقيات العمل، بالإبلاغ عنها للجنة أخلاقيات العمل.	- اقتراح عضوية المرأة في لجنة أخلاقيات العمل بحسب الحاجة.
		جاءت بنود أخلاقيات العمل، بحلول لقضايا النوع الاجتماعي، وبتطبيقها على كلا الجنسين.	التأكيد على اللغة المستعملة في صياغة البنود، لتنسجم مع قضايا النوع الاجتماعي.
		فيما يتعلق بالسلوكيات في موقع العمل، إذ يجب على جميع الموظفين احترام كرامة جميع الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية، بما فيها الناتجة عن العمر، الجنس، العرق...	جاء النص جيداً لمراعاة الفروق الفردية بين العاملين والعاملات، آخذين بعين الاعتبار معايير مختلفة منها الجنس، وهذا الأمر إيجابي ومتقدم في النظام إذ يدل على أن هناك إدراك للاختلاف المبني على أساس الجنس، مما يعني بالضرورة مراعاة الاختلاف للحاجات المبنية على هذا المعيار وهذا يخدم منظور دمج النوع الاجتماعي.

الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات / ملاحظات
		في إطار التعامل العادل والمعايير القياسية بصدده تم ذكر أمثلة تتجلى بالسلوكيات التي تولد أسباباً لإثارة الشكاوى.	اقتراح، الإشارة إلى السلوكيات التي تسبب إساءة للعاملات.
	تكافؤ الفرص: إذ تحرص الشركة على معاملة جميع الموظفين بشكل متساوي وعادل، بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين التحرش/ المضايقات: إذ تلتزم الشركة بتوفير بيئة عمل خالية من المضايقات والمتعلقة بكلا الجنسين.		هذا النص جيد، إذ جعل الجنس معيار لتكافؤ الفرص.

### لائحة الجزاءات المعتمدة لدعم إدارة المجموعة Adopted Penalty List

**الهدف العام :** بيان المخالفات المتعلقة بالعمل في شركات نقل، وتحديد العقوبات كجزاء يترتب على ارتكاب هذه المخالفات.

**بنود خاصة بالمرأة :** سارت النصوص المتعلقة بالجزاءات المفروضة على المخالفات المرتكبة سواء من العامل أو العاملة ولغايات إعطاء خصوصية للمرأة العاملة أن يتم تعديل بعض البنود، عند ارتكاب مخالفة ضدها، نوضحها في الجدول اللاحق.

### لائحة الجزاءات المعتمدة

اللائحة	الهدف العام	بنود خاصة بالمرأة	بنود قد تؤدي إلى تحفيز إدماج النوع الاجتماعي	الاقتراحات/ ملاحظات
لائحة الجزاءات المعتمدة	بيان المخالفات المتعلقة بالعمل، والعقوبات كجزاء على هذه المخالفة		جاءت لائحة الجزاءات تطبق على العامل والعاملة	إضافة مخالفة إلى لائحة الجزاءات المعتمدة، وتتعلم بالإساءة إلى العاملة أثناء العمل، وأن يعاقب عليها بالعقوبة المناسبة حسب درجة المخالفة وذلك حتى تنسجم لائحة الجزاءات مع التطور في قانون العمل الأردني وإدراكه لأهمية التعامل مع مثل هذه القضايا بقدر عالي من الشفافية بمختلف المؤسسات بالإساءة أو التحرش.

### لائحة الجزاءات المعتمدة شركة فاين لصناعة الورق الصحي

أنواع المخالفات	عقوبة المخالفة الأولى	عقوبة المخالفة الثانية	عقوبة المخالفة الثالثة	عقوبة المخالفة الرابعة	عقوبة المخالفة الخامسة	عقوبة المخالفة السادسة
١. المخالفات المتعلقة بمواعيد العمل ١،١ التأخير عن مواعيد الحضور لأكثر من خمسة دقائق ولغاية ١٥ دقيقة بدون إذن أو عذر مقبول	لفت نظر شفوي	تنبيه خطي أول	تنبيه خطي ثاني	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة يوم كامل عن كل مخالفة بذلك
٢،١ التأخر عن مواعيد الحضور لأكثر من (١٥) دقيقة ولغاية (٣٠) دقيقة بدون إذن أو عذر مقبول	لفت نظر شفوي	تنبيه خطي أول	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة يوم	غرامة أجرة يوم ونصف	إنذار
٣،١ التأخر عن مواعيد الحضور لأكثر من (٣٠) دقيقة بدون إذن أو عذر مقبول	لفت نظر خطي	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة واحد يوم	غرامة أجرة واحد ونصف يوم	غرامة أجرة يوم ونصف	إنذار خطي
٤،١ خروج الموظف قبل مواعيد الانصراف	لفت نظر خطي	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة واحد يوم	غرامة أجرة واحد ونصف يوم	غرامة أجرة يوم ونصف	إنذار خطي
٥،١ الغياب بدون إذن أو عذر مقبول عن العمل طوال اليوم	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة واحد يوم	غرامة أجرة يوم	غرامة أجرة يومين	-	-

أنواع المخالفات	عقوبة المخالفة الأولى	عقوبة المخالفة الثانية	عقوبة المخالفة الثالثة	عقوبة المخالفة الرابعة	عقوبة المخالفة الخامسة	عقوبة المخالفة السادسة
٢. المخالفات المتعلقة بتنظيم العمل ٢,١ النوم المتعمد أثناء ساعات الدوام	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة يوم واحد	إنذار خطي	-	-	-
٢,٢ الأكل أثناء أو في غير المكان المخصص لذلك	تنبيه خطي	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة يوم واحد	غرامة أجرة يوم ونصف	إنذار خطي	-
٢,٣ التدخين في الأماكن التي يعلن فيها بأنها أماكن خطره	إنذار خطي	إنذار خطي	-	-	-	-

**لائحة الجزاءات المعتمدة**  
**شركة فاين لصناعة الورق الصحي**

أنواع المخالفات	عقوبة المخالفة الأولى	عقوبة المخالفة الثانية	عقوبة المخالفة الثالثة	عقوبة المخالفة الرابعة	عقوبة المخالفة الخامسة	عقوبة المخالفة السادسة
٤,٢ التلاعب أو الغش أو التزوير في سجلات الحضور والغياب	غرامة أجرة يوم واحد	غرامة أجرة يومان	إنذار خطي	إنذار خطي	-	-
٥,٢ التعامل بطريقة غير لائقة مع الزبائن والعملاء	غرامة أجرة يوم واحد	غرامة أجرة يومان	إنذار خطي	إنذار خطي	-	-
٣. المخالفات المتعلقة بسلوك العامل ١,٣ المزاج أو التشاجر البسيط أو إحداث مشاغبات في المؤسسة إذا لم ينتج عن ذلك إصابة أو جروح	خصم غرامة أجرة يوم واحد	غرامة أجرة يومان	إنذار خطي	إنذار خطي	-	-
٣,٢ إدخال أي نوع من الخمر أو المخدرات أو المؤثرات العقلية إلى أماكن العمل أو حمل السلاح	إنذار خطي	إنذار خطي	-	-	-	-
٣,٤ قبول الهدايا لتحقيق هدف شخصي	إنذار أول	إنذار ثاني	-	-	-	-
٣,٥ مخالفة التعليمات المتعلقة بأنظمة السلامة العامة الغير خطيره	غرامة أجرة يومين	إنذار خطي	-	-	-	-
٣,٦ مخالفة التعليمات الإدارية	غرامة أجرة نصف يوم	غرامة أجرة يوم	غرامة أجرة يوم ونصف	إنذار خطي	-	-
٣,٧ مخالفة الأوامر المتعلقة بالعمل ورفض تعليمات الرئيس المباشر	غرامة أجرة يوم واحد	غرامة أجرة يومين	إنذار خطي	-	-	-

## ملاحظات

لا تفرض أي عقوبة من هذه اللائحة على أي مستخدم إلا بعد التحقيق مع العامل وسماع دفاعه وتدوينه كتابة قبل توقيع الجزاء المنصوص عليه أعلاه.

تمثل الإجراءات التأديبية المبينة في هذه اللائحة الحد الأقصى لها، ويجوز توقيع عقوبات أخف.

يجب أن لا يؤخذ أكثر من إجراء تأديبي واحد بسبب المخالفة الواحدة.

إن المستخدم الذي يفصل من خدمة المؤسسة استناداً للائحة الجزاءات، لا يستحق بدل إشعار وفقاً لأحكام المادة (٢٨) من قانون العمل.

أن المبالغ التي يجري حسمها من المستخدمين أو الغرامات التي تستوفى منهم بموجب هذه اللائحة تقيد لحساب صندوق خاص لموظفي الشركة ويتم صرفها بناء على ما يقرره وزير العمل بطلب خطي من الشركة.

يراعى خصم أيام الغياب عن العمل والتأخير عن الدوام الرسمي من الراتب.

يراعى في حالة الغياب المتكرر أو المستمر أحكام المادة (٢٨) الفقرة (هـ) من قانون العمل.

للعامل الذي تفرض عليه العقوبة الحق في الاعتراض عليها خلال أسبوع من تبليغه وذلك أمام مفتش العمل.

لا يتم إيقاع العقوبة على مخالفة مضى على ارتكابها أكثر من (١٥) يوماً.

يفصل العامل الحاصل على إنذارين ساريين المفعول إذا ارتكب خلال مدة سريان الإنذارين إحدى المخالفات المنصوص عليها في لائحة الجزاءات.

يسقط أثر أي إنذار بعد مضي ١٢ شهر.

يسري العمل بهذه اللائحة اعتباراً من تاريخ تصديقها من وزارة العمل.

## خطة عمل إدماج النوع الاجتماعي في مجموعة شركات نقل

### خلفية عامة

تعاني المرأة الأردنية كغيرها من النساء العربيات من التمييز والتمييز في مجالات وقضايا عديدة، الأمر الذي يتطلب العمل على مستويين لتحقيق التنمية المستدامة و المساواة بين الجنسين .  
**أولهما** : التصدي للفروقات من خلال التركيز على تنمية وتقدم المرأة، أي تخطيط النوع الاجتماعي . **وثانيهما** : أن يتم هذا من خلال دمج منظور النوع الاجتماعي في جميع آليات التخطيط الوطني وفي كل المستويات المؤسسية أي على مستوى التخطيط والتنفيذ والسياسات والتنظيم .

كما ان اطار عمل التحليل المتعلق بجهود دمج النوع الاجتماعي ينشأ عن مبدأ أنه عملية وليس غاية بحد ذاته ، وينطلق إطار العمل هذا؛ أن منظور النوع الاجتماعي كنظرية متجذرة في نظريات العلاقات الاجتماعية والسلطوية منظور يدعو إلى الإنصاف والمساواة والعدالة بين مختلف الفئات.

وفي ذلك ينطلق منظور النوع الاجتماعي من أن نمط الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وخاصة الرجال والنساء يأتي نتيجة لعمليات التنشئة الاجتماعية. فالعادات والتقاليد والقيم تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية وتقسيم العمل على مستوى الأسرة والمجتمع والسوق والدولة. كذلك، فإن طبيعة عمل الأفراد تحدد إمكانية وصولهم إلى الموارد والمعلومات وتحكمهم بها. ومما لا شك فيه أن أولئك الذين يتحكمون بالموارد لديهم القدرة على الوصول إلى صانعي القرار والتأثير فيهم .

ويظهر من الواقع أن وضع ومكانة الفرد الاجتماعية تحابي الرجل . إذ أن تقسيم الأدوار العملية بين المرأة والرجل مبني فقط على أساس الدور الانجابي لهما، حيث يتم تصغير شأن المرأة والتقليل من قيمة عملها. ومن المؤسف أن هذه الأدوار الاجتماعية ( **المبنية على أساس النوع الاجتماعي**) ما زالت تعيق وصول المرأة إلى المعلومات والموارد ومواقع صنع القرار، وهي بذلك تخلق فروقات غير عادلة بين الرجل والمرأة .

### مبررات إدماج النوع الاجتماعي في المجموعة

إن دمج النوع الاجتماعي في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في عام ١٩٨٨ يظهر التزام الحكومة الأردنية في مخاطبة ومواجهة قضايا النوع الاجتماعي في التخطيط الوطني، كما تشير هذه الخطوة إلى الرغبة الأكيدة للحكومة في إكتشاف طرق واساليب جديدة قد تساعد في مواجهة قضايا النوع الاجتماعي وتحسين وضع المرأة كجزء من التخطيط الشامل. ومما لا شك فيه أن دعم واضعي السياسة لنهج الدمج يقر بوضوح بان قضايا المرأة يجب أن لا تكون بمعزل عن القضايا الوطنية والتخطيط، بل يجب ان تشكل جزءا لا يتجزأ من هذه القضايا .

فعهدت الحكومة إلى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني المضي نحو العمل على إحداث التغييرات المطلوبة إضافة الى ذلك فقد جاءت الموافقة على دمج منظور النوع الاجتماعي بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للاعوام ١٩٩٩ . ٢٠٣ متماشية مع التزام الاردن بتحقيق المساواة بين الجنسين.

وقد ظهرت أهمية الدمج كمفهوم عمل أكثر من أي وقت مضى بعد المؤتمر العالمي الرابع للمرأة في بكين عام ١٩٩٥ ، حيث كان هناك اتفاق عالمي بين النشطاء في مجال المساواة بين الجنسين على إن إستراتيجيات دمج المرأة في نظم التخطيط لم تعمل على القضاء على التباين المبني على النوع الاجتماعي على الرغم من الجهود البذولة لرفع مكانة المرأة وتحسين وضعها في العالم بشكل عام .

وإنطلاقا من ذلك أخذت اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة على عاتقها مهمة السعي لأدماج النوع الاجتماعي في كلا القطاعين العام والخاص. وقد مثلت مجموعة شركات نقل حليفا إستراتيجياً يمثل القطاع الخاص في الأردن إيمانا منها بأهمية العمل على تنمية الموارد البشرية لديها وإهتمامها بقضايا العاملين/ات وإحتياجاتهم لتوفير الأمن والإستقرار الوظيفي والذي يعد أساس الكفاءة والإنتاجية والتمييز في العمل .



## نتائج الدراسة

تعد عملية إعداد خطة عمل لإدماج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات، عملية مرتبطة بنتائج تحليل النوع الاجتماعي في المؤسسة المعنية. وقد جاءت نتائج تحليل واقع النوع الاجتماعي في مستوى التمثيل وتوزيع الموارد والتحليل المؤسسي وتحليل التشريعات في إدارة مجموعة شركات نقل على النحو التالي :-

- تميل الغالبية العظمى من العاملين/ت إلى الاعتقاد بأن مفهوم إدماج النوع الاجتماعي يقتصر على كونه عملية غايتها تحقيق المساواة بين كلا الجنسين دون إدراك منهم أن هذا المضمون يقر بالاختلاف بين الجنسين وبالتالي تنوع الأدوار و الحاجات العملية و الإستراتيجية المترتبة على ذلك مما يتطلب ضرورة العمل على زيادة وعي العاملين بمفاهيم الجندر و الإدماج .

- وجود فجوة نوعية في عملية تمثيل الذكور والإناث في المجموعة إذ شكلت نسبة الإناث من مجموع العاملين ٣٣٪ مقابل ٦٧٪ من الذكور. أغلبهن يقعن في الفئة من (٢٠-٥٠) سنة أي في سن الإنجاب ولا يوجد نساء في الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر مما يدل على ترك المرأة للعمل في سن مبكر ( قد يكون سن التقاعد المبكر) وقد يكون مؤشراً على حداثة تعيين الإناث .

- ضعف تمثيل المرأة في مواقع صنع القرار وفي المواقع الإدارية العليا وزيادة تمثيلها في الأعمال الإدارية القاعدية التي تعكس صورة نمطية لأعمال المرأة فقد شكلت نسبة النساء العاملات في السكرتاريا من مجموع العاملين ١٠٠٪ ، في حين بلغت نسبة الإناث العاملات في مهنة مدير إدارة ١٠٪ ومدير قسم ١٣٪ من المجموع الكلي للعاملين في منصب مدير. وهذا بدوره يعكس الثقافة الاجتماعية السائدة في المؤسسة والتي بدورها تؤثر على العلاقات والتفاعلات بين الجنسين.

- ارتفاع نسبة الذكور في المستويات التعليمية العليا ماجستير فما فوق، إذ شكلت نسبة الذكور الحاصلين على درجة الدكتوراه من المجموع الكلي للحاصلين على الدرجة ذاتها ١٠٠٪ والحاصلين على الماجستير ٩١,٣٪ من الحاصلين على ذات الدرجة .

- ان سياسة التعيين المتبعة في المجموعة تعكس منظور الحياد الجندري. إذ أن أسس التعيين تستند إلى معايير الخبرة والكفاءة والتمييز. وغالباً ما يتم الإعلان عن فرص العمل عبر الإعلانات الإلكترونية والصحفية.

- لا يوجد أي تمييز جندري سلبي أو إيجابي في عملية توزيع المكافآت على العاملين إذ تأخذ المجموعة بسياسة الحافز المالي الذي تعدده اساس فعالية العمل والإنتاج وبالتالي تم توزيع المكافآت المالية على جميع العاملين ،وقد حصلت المرأة على فرص للتقدم الوظيفي والترقي والتدريب على زيادة مالية غير الزيادات السنوية بنسبة أكبر من الرجل مما يعني عدم وجود فجوة نوعية في مستوى توزيع المكافآت على مستوى البيانات الكمية وعلى الرغم من ذلك فقد دلت نتائج البحث النوعي على رغبة العاملين والعاملات بالتعرف الى اسس ومعايير منح الحوافز والمكافآت .

- على مستوى الإبتعاث والذي يعني اجرائياً ولغايات الدراسة المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات. فقد إتضح ان خطة المجموعة في مجال الإبتعاث تعتمد على التقييم السنوي للعاملين والذي بدوره يحدد إحتياجاتهم التدريبية وعليه يتم إبتعاث العاملين من كلا الجنسين الذين يحتاجون الى عملية تدريب فعلي في مجال محدد.

- فيما يتعلق بالجزاءات فقد اتضح ان العاملين من الذكور والإناث توقع عليهم ذات الجزاءات عند ارتكاب ذات المخالفة دون الأخذ بعين الاعتبار إختلاف الأدوار الإنجابية والإجتماعية لكلا الجنسين. وان كان ذلك يعني تحقيق العدالة والمساواة بين الجنسين الا انه لايراعي إختلاف الظروف والاحتياجات بين العاملين والعاملات، فقد اتضح ان نسبة الذكور الذين اوقعت عليهم عقوبة بمستوى المخالفة من الدرجة الاولى و الثانية كانت الاعلى في حين إرتفعت نسبة الاناث اللواتي أوقعت عليهن العقوبة بمستوى المخالفة من الدرجة الثالثة.

- تسعى المجموعة الى تحقيق العدل والمساواة في عملية التقييم السنوي للعاملين وتراعي في ذلك الكفاءة والتميز والاستعداد المهني للتطور وحجم العمل المنفذ وعملية إتمام المهام والواجبات المطلوبة من الشخص الموكله اليه بغض النظر عن الجنس .
- فيما يتعلق بالعوائق التي تواجه عملية الادماج، يعتقد العاملون/ت بأنها تنحصر في الموروث الاجتماعي بالدرجة الأولى يليه طبيعة الأدوار الإجتماعية والانجابية التي تحول دون مساعدة المرأة على ممارسة الدور المهني لها بالشكل المطلوب .
- أظهرت النتائج وجود حالة من عدم الرضى عند العاملين/ت وعلى وجه الخصوص في المستويات الوظيفية القاعدية والوسطية، عن أوضاعهم الوظيفية وما يترتب على ذلك من محدودية في إمكانية تطوير أوضاعهم المادية .
- فيما يتعلق بالثقافة السائدة في المؤسسة والتي تحكم نظرة كل من المرأة لنفسها وللآخر ونظرة الرجل لنفسه وللآخر تبين أن ما هو سائد في المؤسسة ما هو الا انعكاس للموروث الاجتماعي والثقافي السائد في المجتمع والذي يؤكد بدوره على الصورة النمطية للمرأة والرجل بحيث يقوم كل منهما بتأكيد هذه الثقافة او إعادة إنتاجها في المؤسسة.
- اللغة المستخدمة في التخاطب الرسمي بين العاملين والعاملات على مختلف مستوياتهم الوظيفية هي اللغة الانجليزية في الغالب . وعند استخدام اللغة العربية تغلب اللغة الذكورية ويندر استخدام ادوات التأنيث مما يؤكد ضعف حساسية اللغة المستخدمة للنوع الاجتماعي.
- تعد مجموعة القوانين والتعليمات المطبقة في مجموعة نقل متقدمة نسبيا في آليات منح الحقوق والامتيازات وتحميل الواجبات للعاملين والعاملات. على أن هنالك بعض الأنظمة كنظام التأمين الصحي والمطبق في المجموعة تميز الرجل العامل عن المرأة العاملة بحيث يعطي الرجل الحق بأن يشمل زوجته واطفاله في مظلة التأمين، في حين لا تملك المرأة هذا الحق إلا بشروط خاصة .

## خطة العمل المقترحة

- في ضوء نتائج تحليل واقع النوع الاجتماعي في مجموعة شركات نقل تبين وجود احتياجات معينة لابد من العمل عليها لتسهيل عملية ادماج منظور النوع الاجتماعي في المجموعة وهي:-
- اولاً:** توفير قاعدة بيانات مصنفة نوعياً يسهل العودة اليها في حال إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالنوع الاجتماعي ولتسهيل عملية تنفيذ الخطة وإجراء المتابعة والتقييم من فريق العمل الموكله إليه على أن تتضمن جميع محاور العمل في مستوى التمثيل والموارد والتشريعات الأمر الذي يحقق عدالة نوعية ويزيد من فعالية وشفافية المؤسسة.
- ثانياً :** زيادة نسبة تمثيل الأنث في الكادر الوظيفي للمجموعة ، وأن لاتكون الزيادة كمية فقط بل تراعي ضرورة توزيع المرأة في المواقع الإدارية العليا، عملاً على إلغاء الصورة النمطية السائدة على الأعمال الموكلة للمرأة و العمل على توزيع الاناث في الاقسام التي تخلو من تمثيل انثوي.
- ثالثاً :** مراعاة حاجات النوع الاجتماعي في القوانين والانظمة والتعليمات المطبقة في المؤسسة بحيث تساعد على توفير فرص أفضل لدخول النساء لسوق العمل (التعيين) واستمراريتهن فيه.
- رابعاً :** اعادة النظر بنظام الابتعاث المعتمد لدى المجموعة ليساهم في تطوير خبرات ومفاهيم العاملين/ت في القضايا والموضوعات المتعلقة بحقوق الانسان والمرأة. كون النظام المتبع يركز على القضايا ذات الطابع المهني.

**خامساً:** العمل على عقد المزيد من الدورات التدريبية للعاملين/ت في قضايا النوع الاجتماعي لضمان زيادة ادراكهم لمفهوم الادماج وأهميته لكل من المرأة والمؤسسة والمجتمع على حد سواء.

**سادساً :** العمل على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمدى الرضا الوظيفي للعاملين/ت ودراسة احتياجاتهم المهنية والشخصية مع التركيز على العلاقات الاجتماعية فيما بينهم لضمان زيادة الفاعلية المهنية، وضرورة تصنيف المعلومات حسب الجنس للتركيز على احتياجات ومتطلبات الاناث ليس تحييزاً للمرأة وانما مراعاة للظروف والاحتياجات المختلفة لكلا الجنسين.

**سابعاً :** العمل على زيادة وعي العاملين/ت بأهمية عمل المرأة وقيمتها الاجتماعية والإقتصادية للمرأة والمجتمع ودور ذلك في تغيير الصورة النمطية لعمل المرأة .

**ثامناً :** ضرورة التواصل مع اللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة بحيث يتم الرجوع اليها عند الحاجة وإستشاراتها في القضايا المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ليصار الى إدماج النوع الاجتماعي في المشاريع والخطط المستقبلية للمجموعة.

**تاسعاً :** بحث امكانية إيجاد حضانة تابعة للمجموعة أو قريبة منها لتوفير الخدمات الأفضل للعاملين/ت مما ينعكس ايجابا على كفاءتهم وفعاليتهم في العمل .

**عاشرأ :** تعد الميزانية الحالية للمجموعة محايدة إتجاه الحاجات الجندرية. لذا لابد من العمل على إعادة النظر في بنودها المختلفة بشكل يكفل رفع مستوى حساسيتها لحاجات ادماج النوع الاجتماعي.

## آليات تنفيذ خطة العمل

ان العمل على إدماج منظور النوع الاجتماعي يتطلب إختيار الآليات والطرق التي يتم بواسطتها تنفيذ الإجراءات والتدخلات المقترحة والمحددة ضمن خطة العمل وهذا يتطلب :-

- ١ - تشكيل فريق عمل مؤهل من كلا الجنسين يؤمن بضرورة العمل على إجراءات ادماج النوع الاجتماعي ولديه الوعي الكافي بقضايا المرأة وحقوقها ولديه الرغبة في إحداث التغيير الجندري المطلوب على مستوى التمثيل والموارد والتشريعات القائمة.
- ٢ - تقديم الدعم اللازم لفريق العمل لتسهيل مهمته على المستوى الاداري والمهني.
- ٣ - إشراك فريق العمل في برامج ودورات تدريبية متخصصة لتزويدهم بالمعرفة النظرية والعملية الكافية حول مفاهيم الجندر والتحليل الجندري وجدوى أهمية الدمج وآليات تطبيقه.
- ٤ - تسهيل عملية ربط فريق العمل بصناع القرار الأساسيين في المجموعة وأن يؤخذ بمقترحاتهم واراؤهم في رسم السياسات والتخطيط للمشاريع وعمليات التنفيذ والتقييم.
- ٥ - التنسيق مع اللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة لضمان المتابعة والاستمرارية في تحقيق الاهداف وتبادل الخبرات.
- ٦ - تعميم خطة العمل على كافة العاملين في المؤسسة لضمان التواصل والاستعداد المهني لتنفيذ الآليات المقترحة.
- ٧ - العمل على زيادة وعي كافة العاملين بقضايا الجندر ومفاهيمه وتنمية الحساسية الجندرية لديهم لإحداث تغيير جندري في طرائق تفكيرهم بهدف إحداث تغيير جذري نحو الإستجابة لقضايا الجندر في الروتين اليومي للمؤسسة من اجل تسهيل عملية التخطيط لإحتياجات كلا الجنسين ويتم ذلك من خلال اعادة تأهيل وتدريب كوادر المؤسسة بهدف إدخال النوع الاجتماعي في محاولات التطوير داخل المجموعة بالتنسيق مع اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة .
- ٨ - تطوير إطار عمل تحليل الجندر لنشاطات محددة في المؤسسة مثال: قائمة المستفيدين الرئيسيين، المؤشرات المناسبة للتخطيط، تنفيذ البرامج والتقويم، الرؤية، الأهداف .....

## المتابعة والتقييم

التقييم هو نتاج المتابعة المستمرة للخطة في كل مراحلها وعن طريقه يمكن التعرف على نجاح او فشل الخطة، و يتم التقييم النهائي بعد إتمام تنفيذ الخطة، والوصول الى النتائج الأخيرة لها. وتمثل المتابعة جزءاً من عملية التخطيط، وأداة من أدواته، ووسيلة من وسائل تحسين وتطوير الاداء وبالتالي فإن عملية المتابعة والتقييم تحتاج إلى اليات وأساليب مختلفة لضمان تنفيذ خطة العمل المقترحة، وعليه نقترح استخدام الأساليب التالية من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو من الدراسة:-

**أولاً :** إعداد تقرير سنوي لغايات التقييم والمتابعة يتضمن تغطية شاملة لمحاور العمل والدراسة على مستوى عملية التمثيل والتوزيع والتشريع والتحليل المؤسسي ويراعي التقرير التركيز على المؤشرات التالية.

**أ- عملية التمثيل حسب النوع الاجتماعي في المواقع التالية:-**

- . الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- . مواقع صنع القرار .
- . الاقسام التابعة للمجموعة.
- . مجالات العمل وقطاعاته.
- . اللجان.
- . الابتعاث بمجالاته المختلفة.

**ب- التوزيع الجندري في المجالات التالية :**

- . ساعات العمل التي يقضيها كل من الجنسين في العمل المدفوع الأجر والعمل غير مدفوع الأجر.
- . أوقات الإجازات ومدتها.
- . فرص التطور الوظيفي.
- . التدريب والتأهيل.
- . الحصول على المعلومات واستخدام التكنولوجيا.
- . الحصول على خدمات المؤسسة.

**ثانياً :** التخطيط مستقبلاً لإدماج النوع الاجتماعي في كافة المؤسسات والشركات التابعة للمجموعة محلياً وإقليمياً.

**ثالثاً :** عقد لقاءات دورية بين فريق العمل والعاملين للتأكد من سير إجراءات تنفيذ خطة العمل على كافة الأصعدة والسبل وتوثيقها في تقارير خاصة بالمؤسسة. تكون ركيزة لإجراء التقرير السنوي في نهاية كل عام.

## المراجع

- حوسو، عصمت، (٢٠٠٩). الجندر: الأبعاد الاجتماعية والثقافية، دار الشروق: عمان.
- الحسن، إحسان محمد، (١٩٩١). رواد الفكر الاجتماعي، دارالحكمة للطباعة: بيروت.
- الخواجه محد سمير، (١٩٩٨). علم الاجتماع الاقتصادي بين النظرية والتطبيق، ط١، الأهالي للتوزيع: دمشق.
- دائرة الإحصاءات العامة، (٢٠١٦)، الأردن في الأرقام.
- زايثلين، أرفنج، (١٩٩٣). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع دراسة نقدية (ترجمة محمود عودة وإبراهيم عثمان)، الإسكندرية: دار المعارف الجامعية.
- الزغل، علي، (١٩٩٢). اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو مكانة المرأة في المجتمع الأردني، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ٨ ص ١٠٧-١٤٩.
- شافت، ريتشارد، (١٩٨٤). الاغتراب، ترجمة كمال يوسف حسن، ط١، الرياض: دار العالم للكتب والنشر والتوزيع.
- شحادة، عبد المنعم، (١٩٩٩). المرأة العاملة في المجال الأكاديمي كما يراها زملاؤها، مجلة العلوم الاجتماعية، ٢٧ (١) ص ٧٣-٨٧.
- صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، (٢٠٠٥). دليل إرشادي لدمج منظور النوع الاجتماعي في المؤسسات، المكتب الإقليمي للدول العربية: الأردن.
- صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفيم)، (٢٠١٦). التغيير لتحقيق التنمية المستدامة (دليل تدريبي لدمج مفهوم النوع الاجتماعي (الجندر) في البرامج التنموية والمؤسسات، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- العواودة، أمل، (٢٠٠٩). العنف ضد المرأة الأردنية العاملة في القطاع الصحي، عمان: مكتبة اليازوري.
- اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، دمج منظور النوع الاجتماعي في ديوان الخدمة المدنية.
- مجموعة التنمية الاقتصادية لمنظمة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، (٢٠٠٥). التقدم الاقتصادي للمرأة في الأردن: تقييم النوع الاجتماعي، البنك الدولي.
- مجموعة الأبحاث والتدريب للعمل التنموي، (٢٠٠٥). بناء القدرات لإدماج الجندر في التيار الرئيسي، مؤسسة فريدريش إيبيرت.
- معهد الملكة زين الشرف، (٢٠٠٠). تحليل النوع الاجتماعي في دائرة الأراضي والمساحة.
- معهد الملكة زين الشرف، (٢٠٠٧). تحليل النوع الاجتماعي في وزارة الخارجية، عمان.
- معهد الملكة زين الشرف، (٢٠٠٧). تحليل النوع الاجتماعي في وزارة العمل، عمان.
- منظمة العمل الدولية، (٢٠٠٥). تعزيز المساواة بين الجنسين، المكتب الإقليمي للدول العربية: بيروت.
- وزارة العمل، (٢٠٠٣). قانون العمل الأردني رقم (٨) لسنة ١٩٩٦ وتعديلاته والأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة بموجبه، مجلة العمل، عدد خاص، عمان.
- اليونيفيم، (٢٠٠٧). الكاشف في الجندر والتنمية: حقيبة مرجعية، عمان: الأردن.

## المراجع باللغة الإنجليزية

- UNOP, (1995). Gender Mainstreaming. The World Bank and the ILO to institutionalize Gender Issues.
- Marx, Karl, (1982), The Economic and philosophic Manuscripts of 1844, ed. Dirk . J. Struik (Trans) Martin Milligan, Inter, publishers, N.Y.
- E. Schneider (1971) Industrial Sociology, NY: McGraw – Hill.
- Chancer, Lynn. S and Watkins, B, X, ( 2006). Gender, Race, and class: An Overview. Black Well Publishing.
- Parson, T and Shills, E. (1992). Toward A Gender Theory of Action Harvard University press, Cambridge.



# الملاحق

ملحق رقم (١)

Position Title	Gender	Age	Marital Status	Department	Total Number of Staff/Department
Tissue Category Section Head رئيس قسم صنف	Male	34	Single	Regional Marketing	8
Executive Secretary سكرتيرة تنفيذية	Female	26	Married	Regional Marketing	
Design & Production section Head رئيس قسم التسويق والانتاج	Female	37	Married	Regional Marketing	
Category Manager	Female	32	Married	Regional Marketing	
Graphic Designer/Production Officer ضابط التصميم الداخلي والانتاج	Male	24	Single	Regional Marketing	
CMO رئيس قسم التسويق	Male	44	Married	Regional Marketing	
Market Research SH	Male	35	Married	Regional Marketing	
Tissue Marketing Director	Male	39	Married	Regional Marketing	
Drivers سائق	Male	35	Single	Owners	11
Drivers سائق	Male	42	Married	Owners	
Director of Elia Nuqul Foundation	Female	42	Single	Owners	
Office manager مديرة مكتب	Female	42	Single	Owners	
Secretary سكرتيرة	Female	31	Single	Owners	
Corporate Affairs Director مدير شؤون المجموعة	Female	49	Married	Owners	
Executive Secretary سكرتيرة تنفيذية	Female	26	Single	Owners	

Position Title	Gender	Age	Marital Status	Department	Total Number of Staff/Department
Project Development Manager مدير تطوير المشاريع	Male	46	Married	Owners	11
Drivers سائق	Male	37	Married	Owners	
VC Executive Assistant المساعد التنفيذي لرئيس مجلس الإدارة	Male	35	Single	Owners	
Executive Secretary سكرتيرة تنفيذية	Male	29	Single	Owners	
R&D Manager مدير فني	Male	30	Single	Operations	25
Clearance officer	Male	41	Married	Operations	
Procurement Director مدير إدارة المشتريات	Male	61	Married	Operations	
Systems & Procedures Officer	Male	23	Single	Operations	
Logistics Officer ضابط الدعم والإسناد	Male	26	Single	Operations	
Lab Technician	Male	24	Single	Operations	
COO الرئيس التنفيذي للعمليات	Male	41	Married	Operations	
Safety Officer ضابط سلامة عامة	Female	24	Single	Operations	
Customs Clearance & Follow up Section Head رئيس قسم التخليص والمتابعة	Male	42	Married	Operations	
Technical, R & D Director مدير الادارة الفنية والبحث والتطوير	Male	53	Married	Operations	
Project Engineer مهندس مشروع	Male	30	Married	Operations	
Procurement Team Leader	Male	57	Married	Operations	
Secretary سكرتيرة	Female	28	Single	Operations	



Position Title	Gender	Age	Marital Status	Department	Total Number of Staff/Department
Systems & Procedures Junior Officer ضابط أنظمة وإجراءات أول	Female	24	Single	Operations	25
TQM manager مدير إدارة الجودة الشاملة	Male	33	Single	Operations	
OR & BA Officer	Male	24	Single	Operations	
Technical Engineer مهندس فني	Male	23	single	Operations	
TQM Manager ضابط إدارة الجودة الشاملة	Female	23	single	Operations	
OR & BA Officer	Male	24	single	Operations	
TQM Manager ضابط إدارة الجودة الشاملة	Female	23	single	Operations	
Central testing SH رئيس قسم الفحص المركزي	Male	35	Married	Operations	
Follow up & Clearance Officer ضابط متابعة وتخليص	Male	38	Married	Operations	
Supply Chain Director	Male	42	Married	Operations	
Deputy Commodity Team Leader نائب رئيس فريق	Female	27	Single	Operations	
Follow up & Clearance officer ضابط متابعة وتخليص	Female	28	Single	Operations	
R & D Manager مدير فني	Male	35	Married	Operations	
Secretary سكرتيرة	Female	39	Married	Operations	
ERP Functional Consultant	Male	34	Married	IT	7
IT Director	Male	41	Married	IT	
Webmaster مسؤول الموقع الالكتروني	Male	27	Married	IT	
ERP Developer	Male	26	Married	IT	

Position Title	Gender	Age	Marital Status	Department	Total Number of Staff/Department
Quality Assurance Analyst	Male	31	Married	IT	7
ERP Team Manager	Male	33	Married	IT	
IT Services SH	Male	54	Married	IT	
Auditor for Quality Product    مدقق كميات إنتاج	Male	38	Married	Internal Audit	7
Senior Auditor    مدقق رئيسي	Male	29	Single	Internal Audit	
Internal Audit Manager	Male	32	Single	Internal Audit	
Internal auditor    مدقق داخلي	Male	25	Single	Internal Audit	
Internal auditor    مدقق داخلي	Male	24	Single	Internal Audit	
Internal Audit Director    مدير إدارة التدقيق الداخلي	Male	41	Married	Internal Audit	
Senior Auditor    مدقق رئيسي	Male	34	Married	Internal Audit	
HR Generalist	Male	33	Single	HR	6
Leading and Development Manager	Female	29	Single	HR	
Staffing & HRMS Supervisor	Female	28	Married	HR	
HR Assistant	Male	23	Single	HR	
HR Planning & Management Manager	Male	35	Married	HR	
HR Director    مدير إدارة الموارد البشرية	Male	34	Married	HR	
Financial Supervisor    مشرف مالي	Male	26	Married	Finance	18
Cashier	Male	68	Married	Finance	
Senior Accountant    محاسب رئيسي	Male	33	Single	Finance	
Financial Officer    محاسب مالي	Female	26	Single	Finance	
Accountant    محاسب	Male	28	Single	Finance	

Position Title	Gender	Age	Marital Status	Department	Total Number of Staff/Department
Treasury Section Head رئيس قسم الخزينة	Male	42	Married	Finance	18
Junior Treasury Officer ضابط خزينة	Male	24	Single	Finance	
Executive Secretary سكرتيرة تنفيذية	Female	24	Single	Finance	
Sales Tax Officer ضابط ضريبة المبيعات	Male	33	Single	Finance	
Financial Controller مراقب مالي	Male	40	Single	Finance	
Computer Operator مشغل كمبيوتر	Female	41	Married	Finance	
Sales tax Consultant مستشار ضريبة مبيعات	Male	33	Married	Finance	
CFO الرئيس المالي	Male	41	Married	Finance	
Accountant محاسب	Female	26	Single	Finance	
Treasury Director مدير إدارة الخزينة	Male	43	Married	Finance	
Data Entry مدخل بيانات	Female	25	Single	Finance	
Finance Section Head رئيس قسم المالية	Female	35	Single	Finance	
Income Tax Relationship Supervisor مراقب ضريبة الدخل	Male	35	Married	Finance	
Drivers سائق	Male	36	Single	CEOs Office	8
Manager & Executive Assistant of the CEO مديرة ومساعدة تنفيذية للرئيس	Female	31	Married	CEOs Office	
Finance Manager	Female	32	Married	CEOs Office	
Office Manager مديرة مكتب	Female	27	Married	CEOs Office	
Office Manager مديرة مكتب	Female	25	Single	CEOs Office	
CEO الرئيس التنفيذي	Male	46	Married	CEOs Office	

Position Title	Gender	Age	Marital Status	Department	Total Number of Staff/Department
Office Manager مديرة مكتب	Female	24	Single	CEOs Office	8
CEO الرئيس التنفيذي	Male	42	Married	CEOs Office	
CPDO رئيس قسم تخطيط وتطوير العمل	Female	47	Married	Business Planning & Development	11
Liaison Officer	Female	39	Single	Business Planning & Development	
Trade Marks Officer ضابط العلامات التجارية	Female	33	Married	Business Planning & Development	
BI Officer	Female	28	Single	Business Planning & Development	
Fine Solution HS	Male	41	Married	Business Planning & Development	
Maintenance Engineer	Male	28	Single	Business Planning & Development	
BP & D Director	Male	39	Married	Business Planning & Development	
Executive Secretary سكرتيرة تنفيذية	Female	33	Married	Business Planning & Development	
Strategic Planning & Development Manager	Male	31	Married	Business Planning & Development	
Fine Solutions Director	Male	38	Married	Business Planning & Development	

Position Title	Gender	Age	Marital Status	Department	Total Number of Staff/Department
Project Management Manager	Male	48	Married	Business Planning & Development	11
Receptionist موظفة استقبال	Female	37	Single	Administration	11
Drivers سائق	Male	42	Married	Administration	
Secretary سكرتيرة	Female	46	Single	Administration	
Drivers سائق	Male	50	Married	Administration	
Drivers سائق	Male	42	Married	Administration	
Administration Officer ضابط إداري	Male	23	Single	Administration	
Administration Assistant مساعد إداري	Male	44	Married	Administration	
Messenger مراسل	Male	29	Single	Administration	
Guard حارس	Male	27	Single	Administration	
Personnel Officer ضابط شؤون الموظفين	Female	45	Married	Administration	
Administration Manager مدير إداري	Female	46	Single	Administration	
	NO	%			
Total No. of Staff	112				
Total Single	52	%46			
Total Married	60	%54			
Total Male	75	%67			
Total Female	37	%33			



للحصول على الدراسة يمكنكم زيارة موقع اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة  
و على الرابط التالي

<http://www.women.jo/ar/documents.php>