

**Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)**

**ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494**

**Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC**

**Online Publication Date: 1<sup>st</sup> July 2017**

**Online Issue: Volume 6, Number 3, July 2017**

<https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.3.548.557>

**The Effect of Women's Empowerment Program in the Jordanian  
Public Sector on Enhancing the Opportunities Of Women to Get  
Leadership Positions  
We'am M. Abu Hantash**

**Abstract:**

The purpose of the study was to elaborate the ability of Woman to work in the public sector which was adopted by the Ministry of Public Sector Development for the years 2014 -2016 to increase the work opportunities for women and to undertake leading positions. The study assumed the descriptive analytical research methodology in order to obtain its results and the study case reached to a number of results some of which are the limited financial support received to the project, the lack of interest from the governmental departments to strengthen and empower the female workforce in the governmental structure, minimal measures were made to increase women percentages to take on leadership and supervisory positions, lack of community awareness on the importance of woman's contribution to society which effects negativity on their persistence to continue working at their positions.

Based on the summary of results and conclusions a set of recommendations have been listed below to reinforce the objectives and avoid the faults, they are: correctly and accurately define the roles of the concern departments to implement this project fully and to ensure its integration between the entities with no interruptions. And to continue to review the system legislation, policies, plans and programs related to work of woman. More efforts to be made to build positive trends that contribute to portrait a brighter future woman status and their various roles in society.

**Keywords:**

Women Empowerment, Public Sector, Leadership Building, Women's Success Stories

**Citation:**

Hantash, Wa'am M. Abu (2017); The Effect of Women's Empowerment Program in the Jordanian Public Sector on Enhancing the Opportunities Of Women to Get Leadership Positions; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.6, No.3, pp:548-557; <https://doi.org/10.25255/jss.2017.6.3.548.557>.

أثر برنامج تمكين المرأة في القطاع العام الأردني على تحسين فرص توليها للمناصب القيادية  
ونام محمود أبو هنطش

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لتوضيح أثر مشروع تمكين المرأة في القطاع العام الذي تبنته وزارة تطوير القطاع العام للأعوام 2014-2016 على زيادة فرص استمرار المرأة في الوظيفة وتوليها للمناصب القيادية، واعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي سبيل التوصل إلى نتائج هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها محدودية الدعم المادي المقدم لمشروع تمكين المرأة، ضعف اهتمام الدوائر الحكومية بتعزيز وتمكين قدرات الموظفات في الجهاز الحكومي واتخاذ الإجراءات الكفيلة برفع نسبتهن في الوظائف القيادية والإشرافية، ضعف الوعي المجتمعي بأهمية تمكين المرأة العاملة مما يؤثر سلباً على فرص استمرارهن في الوظيفة.

وبناءً على ما سبق خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات بهدف تعزيز نقاط القوة وتجنب مواطن الخلل وتمثلت في: التحديد الدقيق لأدوار الجهات المعنية بتنفيذ هذا المشروع بما يضمن تحقيق التكامل بين هذه الجهات لا تقاطعها، مواصلة مراجعة منظومة التشريعات والسياسات والخطط والبرامج الوطنية المرتبطة بعمل المرأة، وبذل مزيد من الجهود التي تهدف إلى بناء اتجاهات إيجابية تسهم في تكوين صورة مشرقة عن مكانة المرأة وأدوارها المجتمعية المتنوعة.

كلمات مفتاحية:

تمكين المرأة، القطاع العام، بناء القدرات القيادية، قصص نجاح المرأة.

المقدمة:

تشكل المرأة في الأردن نصف المجتمع (دائرة الإحصاءات العامة، 2016)، ويؤرخ الواقع الأردني بالعديد من قصص النجاح للمرأة الأردنية على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية، وقد أثبتت المرأة الأردنية بكل جدارة قدراتها على النهوض بالمسؤولية الموكولة اليها بأعلى درجات المهنية والاحتراف، فمنذ نشأة الدولة الأردنية والمرأة كانت ولا تزال شريكاً فاعلاً في مسيرة التقدم والبناء الذي تشهده المملكة في مختلف المجالات.

فقد بدأت العمل منذ العشرينيات وإن كانت بأعداد قليلة في مجالات التعليم والصحة، ثم اتسعت لتشمل كافة المجالات، فوضعت لنفسها بصمة حقيقية على جميع المستويات، بيد أن مشاركتها على المستوى العالمي ما تزال ضعيفة (أبو حمور، 2016). هذا ويحظى موضوع تمكين المرأة وتفعيل دورها واستثمار طاقاتها باهتمام ملكي مُنقطع النظير، فقد أكد جلالة الملك المفدى في مناسبات ومواقف عدة على ضرورة استمرار الحكومة بالعمل على تعزيز دور المرأة في مسيرة البناء، وتوفير جميع المتطلبات التشريعية والتنظيمية والإجرائية التي تضمن لها دوراً كاملاً غير منقوص في شتى مناحي الحياة. يقول جلالة الملك عبدالله الثاني (2015) "الإنجازات الكبيرة المتقدمة التي حققتها المرأة الأردنية في مختلف المجالات على الصعيدين المحلي والدولي، ما يتطلب ضرورة دعم المرأة في مختلف محافظات ومناطق المملكة، وتعزيز قدراتها وامكانياتها كعنصر فاعل في المجتمع".

وبناءً على ما تقدم، تبنت وزارة تطوير القطاع العام مشروعاً ريادياً لتمكين المرأة كأحد الأدوات الهادفة إلى إتاحة الفرصة للموظفات في الجهاز الحكومي للاستمرار في الوظيفة العامة وتهيئة البيئة الملائمة لتقدمهن الوظيفي لشغل المواقع القيادية والإشرافية شأنهن في ذلك شأن زملائهن من الرجال. وعليه فإن هذه الدراسة تأتي كمحاولة للوقوف على مدى مساهمة هذا المشروع في تحقيق الأهداف التي وجد لأجل تحقيقها، وتشخيص أهم التحديات المرتبطة بهذا المشروع وتقديم التوصيات ذات العلاقة.

مشكلة الدراسة

يعتبر المورد البشري أهم أصول المنظمة الذي من خلاله يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتسارعة التغيير التي يشهدها العالم اليوم، وقد أظهرت الدراسة التي أعدتها وزارة تطوير القطاع العام (2016) أن نسبة العاملات في الجهاز الحكومي تشكل حوالي (45%)، إلا أن هذه النسبة تتدنّى إلى (24%) إذا ما تم استثناء وزارتي التربية والتعليم والصحة، وتنخفض نسبة تمثيل المرأة في وظائف الفئة العليا (أمناء ومدراء عامون ومحافظون ..) حيث لا تتجاوز نسبتهن في هذه الشريحة الـ (7%)، كما أن نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل في الأردنلا زالت من النسب المتدنية على مستوى العالم.

وعلى الرغم من مرور ما يقارب العامين على تبني وزارة تطوير القطاع العام لمشروع تمكين المرأة في القطاع العام، إلا أنه لم يتم تقييم هذا المشروع بأبعاده المختلفة، خاصة المتعلق منها بتنفيذ حزمة من برامج بناء القدرات القيادية الموجه للعاملات في القطاع العام حتى تاريخه، وعليه تكمن المشكلة البحثية في هذه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل ساهم مشروع تمكين المرأة في القطاع العام الأردني في تحقيق الأهداف التي وجد لأجلها؟
  - ما هي أبرز المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع العام الأردني في سبيل توليها للمناصب القيادية؟
  - ما هي أبرز فرص التحسين التي يمكن أن تزيد من فاعلية مشروع تمكين المرأة في القطاع العام الأردني؟
- أهداف الدراسة

## The Effect of Women's Empowerment Program .....

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي التعرف على أثر مشروع تمكين المرأة في القطاع العام الذي تبنته وزارة تطوير القطاع العام خلال الأعوام 2014-2016 على زيادة فرص استمرار المرأة في الوظيفة العامة وتوليها للمناصب القيادية الحكومية.

- كما تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية والمنبثقة عن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة:
- مدي مساهمة مشروع تمكين المرأة في القطاع العام الأردني في تحقيق الأهداف التي وجد لأجلها وتبسيط الضوء على أبرز محاور المشروع ، والنتائج التي تم تحقيقها في كل محور بعد مرور عامين على تبني هذا المشروع.
- معرفة أبرز المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع العام الأردني في سبيل توليها للمناصب القيادية
- تحديد فرص التحسين التي يمكن أن تزيد من فاعلية مشروع تمكين المرأة في القطاع العام الأردني.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في محاولة لتقييم مشروع تمكين المرأة في القطاع العام بشكل عام وبرنامج بناء القدرات القيادية بشكل خاص والذي تنفذه وزارة تطوير القطاع العام في الأردن، إذ لم يسبق أن تم تقييم هذه المشروع، كما تلقي الضوء على أبرز التحديات التي تواجه المرأة الأردنية العاملة في القطاع العام والتي تحدث بشكل أو باخر من استمرارها في الوظيفة العامة وتقديمها في السلم الوظيفي.

وبالتالي تأتي هذه الدراسة محاولة لتشخيص هذا المشروع بكافة محاوره بشكل موضوعي وتقديم عدد من التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية تطبيق هذا المشروع الريادي ليحاكي النماذج المتقدمة ويتلاءم مع خصوصية البيئة الأردنية.

### منهجية الدراسة

اتبعت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي (Descriptive Approach) الذي ينطلق من وصف وتشخيص ودراسة وتحليل البيانات المرتبطة بمشروع تمكين المرأة الذي تبنته وزارة تطوير القطاع العام للأعوام 2014-2016، وبالإعتماد على المنهج الاستقرائي (Inductive Approach) في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الأدبيات الإدارية السابقة التي تناولت موضوع تمكين المرأة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

### الإطار النظري للدراسة

ويتناول تقديم لمفهوم تمكين المرأة واستعراض لأبرز محاور مشروع تمكين المرأة في القطاع العام الأردني وأبرز الإنجازات المتحققة في هذا المجال، بالإضافة الى الوقوف على أهم التحديات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع العام في سبيل استمرارها وتقديمها في السلم الوظيفي للوظيفة العامة.

### تمكين المرأة : المفهوم والأهمية

يُعد مفهوم "تمكين المرأة" من المفاهيم التي ظهرت في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، وينظر إليه كمدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث، فقد أشار المدعون (1999) الى أن مفهوم التمكين بشكله العام يشير إلى إعطاء السلطة والحكم والثقة لشخص أو مجموعة أشخاص لمواجهة الأحداث ويتمكن من اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأهداف، أما مفهوم تمكين المرأة بشكل محدد أشار اليه السيد (2010) على أنه دعم إمكانية المرأة وزيادة قدرتها على اتخاذ القرارات المصيرية في حياتها، مما يتطلب تغيير المنظومة الاجتماعية وإحداث تغيير جذري فيها، وإعادة صياغتها من جديد بحيث تقسم الأدوار والمسؤوليات والحقوق على اساس أكثر توازناً.

في حين نجد أن وزارة تطوير القطاع العام (2016) نظرت الى مفهوم تمكين المرأة على انه اتاحة الفرصة للمرأة لتولي الوظيفة بمختلف مستوياتها الوظيفية وهيئة الظروف الملائمة لها لاستمرارها في الوظيفة من خلال بناء قدراتها وتزويدها بالمهارات والمعارف التي تمكنها من ذلك شأنها شأن زميلها الرجل، وجاءت دراسة أيوب (2010) لتشير الى أن تمكين المرأة هو إحساس المرأة بقيمتها وحقها بتحديد خياراتها بعد أن تمنح لها الخيارات وحقها في الوصول إلى الفرص والموارد، وحقها في الوصول إلى ضبط سير حياتها داخل المنزل وخارجه وقدرتها على التأثير على التغيرات الاجتماعية لخلق وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي أكثر سوية.

أما الاستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية (2013) فقد اشارت إلى أن تمكين المرأة هو مفهوم علمي مرتبط ببرامج علمية متناسقة يتم العمل من خلالها على توفير المؤشرات اللازمة كالتدريب والتخطيط والتوعية لقياس مدى نجاحه في تحقيق أهدافه "فتمكين المرأة" يسعى إلى تعزيز قدراتها لتطوير ذاتها وإشراكها في النشاطات التنموية، في حين أوضح العساف (2016) إلى أن التمكين هو تعزيز القدرات والارتقاء بواقع المرأة لمعرفة حقوقها وواجباتها، وتوفير الوسائل المادية والثقافية والمعنوية والتعليمية لها، لتتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار.

ومن هنا تأتي أهمية تمكين المرأة، إذ يرتبط مفهوم تمكين المرأة ارتباطاً وثيقاً بالمشاركة والتنمية، وتستلزم المشاركة الفاعلة تنمية المرأة وتطوير قدراتها وامكانياتها لتمتلك عناصر القوة التي تمكنها من إحداث التغيير في مجتمعها (فوزي، 2016)، وتكمن مصادر هذه القوة في المعرفة والثقة بالنفس وقدراتها والعمل ضمن إطار الجماعة وليس العمل الفردي، وتعتمد درجة مشاركة المرأة في المجتمع بدرجة كبيرة على توزيع القوة في المجتمع نفسه، أي أن المشاركة لا تستهدف فقط تنمية المجتمع وصنع مستقبله، بل تستهدف أيضاً تنمية الذات

المشاركة وتطوير قدراتها وإمكاناتها ووجودها الفاعل والمؤثر في الحياة الاجتماعية بجميع جوانبها ( حسن، 2008)، ومن هنا فإن درجة مشاركة النساء في الجوانب المختلفة للواقع الاجتماعي تقف كمؤشر أساسي على وضع المرأة ومشكلاتها، ومكانتها وقوتها وتمكنها في المجتمع. لذلك الاهتمام بالمرأة وعملها وبناء قدراتها وتطوير مهاراتها واكسابها المعرفة اللازمة يمثل الجانب الأساسي لتمكينها في العمل وتوليها المناصب القيادية، وهذا يأتي من تعميق الوعي لديها بحقوقها وواجباتها وإمامها بجميع التشريعات المرتبطة بحياتها الشخصية والعملية، وبالتالي فإن رفع كفاءة المرأة من خلال برامج تمكينها في القطاع العام لهو من الأمور المهمة الذي يعكس الأثر الإيجابي على تقدم المرأة ووصولها للمناصب القيادية وتمكينها في المجتمع، مع ضرورة التأكيد على أن تمكين المرأة ووصولها للمناصب القيادية ليس برنامج مرتبط بفترة زمنية محددة يكتمل بانقضائها، بل هو عملية مستمرة لا تتحقق نتائجها إلا بمرور الوقت الكافي والمتابعة والتقييم الحثيث له (البدارين وزملائها، 2013).

#### الصفات القيادية التي تميز المرأة

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات و التي تتميز بها المرأة في القيادة وأهمها (نورة، 2006):

1. المشاركة : ومن أنواعها الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في النصيح والتوجيه.
2. التعاطف : كالشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.
3. الإبداع : فالدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجال بحوالي 25% هذا إذا أضفنا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً.
4. تفهم حاجات النساء : فالمرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجال وحيث أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم .... وغيرها فأضحى مهما لجميع المؤسسات تقريباً تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار، والمرأة أقدر على ذلك من الرجل.
5. التفويض وإعطاء الصلاحيات : فقد أثبتت بعض الدراسات ان المرأة أكثر من الرجال تعطي صلاحيات للعاملين معها وتخويلهم في حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً.
6. بعد النظر : نظراً يتجه إلى المستقبل البعيد فقد أثبتت بعض الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.
7. الاتصال: فالمرأة أكثر من الرجل استعداداً وانفتاحاً للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسياً لإدارة العمل.
8. العلاقات : المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه لأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

#### أبرز التحديات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع العام

أشارت العديد من الدراسات الى وجود جملة من التحديات التي تواجه عمل المرأة وتمكينها من الاستمرار في الوظيفة، ولعل من أبرزها وجود بعض التحديات التي يمكن ادراجها تحت بند ما يسمى بالتحديات التنظيمية، كبيئة العمل في الجهات التي تعمل بها ( حضانات، مواصلات،...)، بالإضافة الى محدودية الموازنات المخصصة لبرامج النهوض في المرأة وتمكينها، وضعف آليات التنسيق والرصد والمتابعة والمساءلة التي ترافق تطبيق برامج تمكين المرأة (الكتبي وزملاؤها، 2010، 315).

وتتلخص التحديات التي طرحتها المشاركات في برامج تمكين المرأة بعد حفل قصص النجاح التي قامت بعقدته وزارة تطوير القطاع العام بتاريخ 1 نيسان 2016 أنها ممثلة على النحو التالي (وزارة تطوير القطاع العام، 2016):

1. التشريعات فيما يتعلق بموضوع الأقدمية الذي يعطي الحق بالترقية لبعض الأشخاص بغض النظر عن الكفاءة لمعالجة مشكلة الوساطة والمحسوبية في الترقية للوظائف القيادية والإشرافية، وتعيين رؤساء أقسام دون الإعلان عنها واختيارهم على أساس الانتقاء لا المنافسة.
  2. الزيادات السنوية والرواتب للموظفين التي لا تتناسب مع الغلاء المعيشي.
  3. عدم موضوعية تقييم الأداء للموظف، لضعف الدراية والمعرفة للرؤساء المباشرين.
  4. عدم تقبل الرجل تولي المرأة للمناصب القيادية.
- في حين أشار منهاج عمل بكين 1995 أن العقبات التي تواجه برامج تمكين المرأة تتمثل في (النعيمات، 2004):
- العبء المتواصل والمتزايد الذي يلقيه الفقر على كاهل المرأة.
  - التفاوت وعدم المساواة بسبب الاستفادة غير المتكافئة من الرعاية الصحية وما يتصل بها من خدمات.
  - عدم المساواة في الهياكل السياسية والاقتصادية في كل أشكال الأنشطة الإنتاجية والاستفادة من الموارد.
  - عدم المساواة بين الرجل والمرأة في تقاسم السلطة واتخاذ القرار على كل المستويات.
  - عدم كفاية الآليات اللازمة للنهوض بالمرأة على جميع المستويات.

## The Effect of Women's Empowerment Program .....

أما سلطان (2009) فقد أوضحت أن أهم التحديات التي تقف في طريق المرأة للوصول إلى المناصب القيادية في العالم العربي هي البيئة والأطر القانونية والعادات والتقاليد، كما تتضمن التحديات الرئيسية التي تواجهها القيادات النسائية العربية في العمل خلال مراحل التطور الوظيفي فقد تركزت حول:

- هيمنة الرجل على المناصب الإدارية العليا.
- السياسات الخاصة بشؤون الموظفين المنحازة للرجل.
- عدم إشراك النساء في عمليات صناعة القرار.

### أهداف مشروع تمكين المرأة في القطاع العام

تشكل المرأة الأردنية نصف المجتمع وتساهم في مسيرة بناء الأردن الحديث. وقد أولت الحكومات الأردنية المتعاقبة هذا الموضوع وشملته برعاية خاصة، وذلك تنفيذاً للتوجيهات الملكية السامية المتعلقة بضرورة سن التشريعات وتوفير البيئة الملائمة التي توفر للمرأة دوراً كاملاً غير منقوص في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المملكة (وزارة تطوير القطاع العام، 2014).

ويهدف هذا المشروع الى تحقيق جملة من الأهداف، لعل من أبرزها:

- تحديد اهم المعوقات التشريعية والتنظيمية التي تحد من الاستقرار الوظيفي للمرأة العاملة في القطاع العام.
- تنسيق الجهود المشتركة مع مختلف الجهود الحكومية التي لها علاقة بملف تمكين المرأة في القطاع العام.
- الوقوف على بيانات محدثة تظهر واقع مشاركة المرأة وتمثيلها في الوظائف القيادية والإشرافية في قطاع الخدمة المدنية في الأردن.
- إبراز قصص نجاح المرأة العاملة في القطاع العام، والاستفادة منها في نشر الوعي المجتمعي بأهمية عمل المرأة وتطورها الوظيفي.

### محاور عمل مشروع تمكين المرأة في القطاع العام

عملت وزارة تطوير القطاع العام على إفراد مشروع متكامل لتمكين المرأة في القطاع العام ضمن الخطة التنفيذية للوزارة للأعوام 2014 - 2016، والذي يتضمن أربع محاور رئيسية (وزارة تطوير القطاع العام، 2014):

- أ. دراسة تحليل واقع حال المرأة في القطاع العام.
  - ب. عقد برامج تدريبية متخصصة لبناء القدرات القيادية للمرأة العاملة في القطاع العام.
  - ج. مراجعة للأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم عمل المرأة في القطاع العام.
  - د. ملتنقى قصص نجاح المرأة العاملة في القطاع العام.
- أ. دراسة تحليل واقع حال المرأة في القطاع العام
- هدفت دراسة واقع حال المرأة في القطاع العام بشكل أساسي الى تحليل بيانات (103) دائرة حكومية تطبق نظام الخدمة المدنية وفقاً، لأربعة متغيرات (وزارة تطوير القطاع العام، 2015):
- الفئة الوظيفية.
  - المستوى الوظيفي.
  - المؤهل العلمي.
  - التوزيع الجغرافي حسب الإقليم والمحافظه.
  - كما هدفت الى تحقيق الاهداف الفرعية التالية:
- الوقوف على الواقع الفعلي لتمثيل المرأة في قطاع الخدمة المدنية، ومعالجة التضارب في الأرقام والبيانات التي تنشرها الجهات الدولية والمحلية المختلفة.
  - إعداد قاعدة بيانات موثوقة ويمكن الاعتماد عليها، وتحديثها بشكل دوري بالتنسيق مع الشركاء.
  - الخروج بتوصيات من شأنها مساعدة صانعي القرار في هذا الجانب.
- أما النطاق الزمني لهذه الدراسة فتمثل في البيانات الواردة لوزارة تطوير القطاع العام من دوائر الخدمة المدنية، خلال الربع الأول من العام 2015.
- ومن أبرز ما توصلت اليه هذه الدراسة:
- بلغ عدد الإناث في دوائر القطاع العام، (92,522) موظفة، شكّلن ما نسبته (44.95%) من إجمالي عدد الموظفين البالغ (205,825) موظفاً. وإذا ما تم استثناء وزارتي التربية والتعليم والصحة من بيانات الدراسة، فإن هذه النسبة تنخفض الى (24.25%).
  - شكّلت الإناث ما نسبته (29.19%) من مجموع شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية<sup>2</sup>، بواقع (37.90%) من مجموع الوظائف القيادية، وواقع (23.68%) من مجموع الوظائف الإشرافية.

<sup>1</sup>تشمل الوظائف القيادية وفقاً لهذه الدراسة، وظائف (أمين عام/مدير عام/رئيس هيئة/محافظ/مفوض/عضو مجلس مفوضين/مستشار فئة عليا/مساعد أمين عام/مساعد مدير عام/مدير دائرة/مدير مديرية).

<sup>2</sup>تشمل الوظائف الإشرافية وفقاً لهذه الدراسة، وظائف (رئيس قسم/رئيس شعبة).

- أما من حيث المؤهل العلمي، فقد شكلت الإناث ما نسبته (48.93%) من مجموع حملة الشهادات العليا (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي).
- كانت أعلى نسبة للإناث على مستوى الدوائر لدى (المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين)، حيث بلغت نسبة الإناث (59.75%)، بينما كانت أقل النسب للإناث لدى (مؤسسة سكة حديد العقبة)، حيث كانت النسبة (0.98%).
- فيما يتعلق بالفئة الوظيفية، كانت أعلى نسبة للإناث في وظائف (الفئة العليا/ المجموعة الثانية ومن في سويتهم<sup>3</sup>)، حيث شكلن ما نسبته (6.88%)، في حين أن أعلى نسبة للإناث كانت في الفئة (الثانية)، حيث شكلن ما نسبته (55.64%).
- وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، كانت أدنى نسبة للإناث لمن يشغلن وظيفة بمستوى (مساعد أمين عام/مساعد مدير عام/مدير إدارة)، حيث شكلن ما نسبته (6.73%)، بينما كانت النسبة الأعلى في المستويات الوظيفية الأدنى (مستوى موظف)، حيث شكلن ما نسبته (46.22%).
- أما بخصوص المستوى العلمي، كانت أدنى نسبة للإناث لأولئك الحاصلات على درجة (الدكتوراه)، حيث شكلن ما نسبته (18.21%)، بينما كانت أعلى النسب للحاصلات على درجة (دبلوم عالي)، حيث شكلن ما نسبته (57.55%).
- وفيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي، كانت أدنى نسبة للإناث في إقليم الوسط، حيث شكلن ما نسبته (43.85%)، بينما حظي إقليم الشمال بأعلى نسبة، حيث شكلن ما نسبته (47.23%)، أما في إقليم الجنوب، فقد كانت النسبة (44.49%).
- أما فيما يخص المحافظات، فقد حظيت محافظة (الكرك) على أعلى نسبة، حيث شكلن ما نسبته (50.80%)، في حين كانت أقل نسبة للإناث في محافظة (العقبة)، حيث شكلن (32.53%) من إجمالي موظفي القطاع العام في تلك المحافظة.

ومن أبرز ما أوصت به دراسة تحليل واقع حال المرأة في القطاع العام، تعميم ونشر نتائج هذه الدراسة على مختلف الجهات ذات العلاقة، وإطلاع كافة المعنيين على هذه النتائج. والطلب من الدوائر الحكومية التي تتدنى فيها نسبة تمثيل الإناث في الوظائف القيادية والإشرافية دراسة ومراجعة أسباب هذا التدنّي في نسب التمثيل، ووضع وتنفيذ البرامج الكفيلة برفع نسبة تمثيل المرأة في هذه الوظائف وفق مبادئ وأسس الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.

#### ب. عقد برامج تدريبية متخصصة لبناء القدرات القيادية للمرأة العاملة في القطاع العام

بهدف تزويد الموظفات في القطاع العام بالمعارف والمهارات اللازمة لتمكينهن من تولي مواقع إشرافية وقيادية متقدمة في الجهاز الحكومي، عملت الوزارة ضمن مشروع تمكين المرأة على تنفيذ حزمة من البرامج التدريبية في بناء القدرات القيادية وذلك على محاور مختلفة مجموع ساعاتها التدريبية (100) ساعة في كل برنامج من هذه البرامج.

ومن أبرز مجالات التدريب في هذا البرنامج:

- مهارات العرض والاتصال.
- الذكاء العاطفي وصفات القائد الفذ.
- النوع الاجتماعي (الجنس).
- اقتصاد ومالية: (الإدارة المالية ومبادئ اقتصادية حديثة، السياسة النقدية والمالية، الموازنات العامة).
- إدارة التغيير.
- التخطيط الاستراتيجي: (التخطيط الموجه بالنتائج، المقارنة المعيارية، مؤشرات الأداء).
- إدارة التفاوض.
- إدارة العمليات والمشاريع.
- إدارة الموارد البشرية لغير مدراء الموارد البشرية.
- إدارة وتقييم الأداء المؤسسي.
- أخلاقيات الوظيفة العامة.

#### ج. مراجعة للأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم عمل المرأة في القطاع العام

بهدف مراجعة الأطر التنظيمية والتشريعية التي ترتبط بعمل المرأة في القطاع العام، شكلت لجنة فنية متخصصة لغايات إجراء هذه المراجعة، وهذه اللجنة تكونت من مندوبين وزارة تطوير القطاع العام وديوان الخدمة المدنية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة وبرنامج (تكامل USAID- النوع الاجتماعي)، وقد تركز عمل هذه اللجنة على مراجعة التشريعات التالية:

- نظام الخدمة المدنية والتعليمات الصادرة بموجبه.
- قانون التقاعد المدني.

<sup>3</sup> تشمل وظائف الفئة العليا/المجموعة الثانية ومن في سويتهم، وظائف (أمين عام/مدير عام/رئيس هيئة/محافظ/مفوض/عضو مجلس مفوضين/مستشار فئة عليا).

## The Effect of Women's Empowerment Program .....

- قانون الضمان الاجتماعي.
- نظام الانتقال والسفر.
- نظام التأمين الصحي.

وقد تضمن التقرير الذي أعدته هذه اللجنة العديد من الحثيات المرتبطة بالأطر التشريعية والتنظيمية المرتبطة بواقع حال المرأة في القطاع العام، لعل من أبرزها ان التشريعات الناظمة للوظيفة العامة في الأردن لم تميز بين الموظف والموظفة في أي مجال من المجالات، باستثناء ما ورد بخصوص منح الموظفة العالوة العائلية في غير حالات اعالتها لأسرتها، في حين أشار التقرير الى وجود العديد من التحديات المدرجة ضمن البعد التنظيمي كتوفير الحضانات و بعدد اماكن العمل عن اماكن السكن، بالإضافة الى عدم تطبيق العمل المرن بأي من اشكاله المختلفة في معظم وزارات ودوائر ومؤسسات القطاع العام.

### د. ملتقى قصص نجاح المرأة العاملة في القطاع العام

عقدت وزارة تطوير القطاع العام خلال العام 2016 ملتقى لقصص نجاح المرأة في القطاع العام، ويعتبر هذا الملتقى فرصة لاستعراض التحديات التي تواجهها المرأة العاملة، بهدف التوصل إلى حلول جذرية لها سواء من خلال عكسها على السياسات العامة أو التشريعات الوظيفية، وقد تم خلال هذا الملتقى عرض قصص النجاح لعدد من المشاركات في الدورات التدريبية لبناء القدرات القيادية ممن شاركن في البرامج خلال العام 2015، وتأمّل وزارة تطوير القطاع العام عقد مثل هذا الملتقى سنوياً لمراجعة ما تم انجازه بخصوص كل من هذه التحديات، واستعراض قصص نجاح جديدة تكون ملهمة للعاملات في القطاع الحكومي لبذل المزيد من العطاء والتميز في العمل العام.

### تقييم أبرز الإنجازات المتحققة من خلال مشروع تمكين المرأة في القطاع العام

لغايات تحليل وتقييم أثر مشروع تمكين المرأة في القطاع العام بصورة شمولية، لا بد من التطرق الى أبرز إنجازات هذا المشروع التي تحققت حتى تاريخه، والتي يمكن الانطلاق منها الى تقييم هذا المشروع بصورة موضوعية، للوقوف على مدى تحقيق هذا المشروع لأهدافه ووفق الأطر الزمنية المخطط لها تنفيذ محاوره المختلفة على وجه التحديد (وزارة تطوير القطاع العام، WWW.MOPSD.GOV.JO).

وقد تركزت أبرز إنجازات هذا المشروع الذي بدأ تنفيذه قبل ما يقارب العامين فيما يلي:

- فيما يتعلق بدراسة واقع حال المرأة في القطاع العام: وذلك على النحو التالي:
  - تم عرض ملخص حول هذه الدراسة امام مجلس الوزراء، الذي بدوره أقر توصياتها وأحالها للجهات المعنية لتنفيذ ما ورد فيها من توصيات كل حسب اختصاصه.
  - تم تقديم أوراق عمل حول هذه الدراسة في العديد من المؤتمرات المحلية والإقليمية المهمة بشؤون المرأة.
  - قامت العديد من الوزارات والدوائر الحكومية بمراجعة اوضاع موظفيها وفقاً لنتائج الدراسة، ومخاطبة وزارة تطوير القطاع العام بالإجراءات التي اتخذتها هذه الجهات بهذا الخصوص.
- فيما يتعلق عقد برامج تدريبية متخصصة لبناء القدرات القيادية للمرأة العاملة في القطاع العام: فقد تركزت أبرز الإنجازات على النحو التالي:
  - تم حتى تاريخه تنفيذ (12) برنامج تدريبي، شارك فيها ما يقارب (360) مشاركة، وبواقع (30) مشاركة في كل برنامج تدريبي.
  - تم عقد (2) برنامج من هذه البرامج في محافظات الشمال والجنوب في المملكة، وبالتالي لم تقتصر هذه البرامج على الموظفات العاملات في العاصمة عمان.
  - جزء من الموظفات ممن شاركن في هذه البرامج شغلن وظائف قيادية وإشرافية بعد التحاقهن بهذه البرامج، احدهن شغلت منصب مدير عام (احدى وظائف الفئة العليا).
- أما فيما يتعلق بمراجعة الأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم عمل المرأة في القطاع العام: فقد تركزت أبرز الإنجازات في هذا المحور على النحو التالي:
  - تشكيل لجنة لدراسة موضوع العمل المرن للمرأة العاملة في القطاع العام، ترفع توصياتها لمجلس الوزراء بخصوص تحديد اي شكل من اشكال العمل المرن الأكثر ملاءمة للموظفات في الجهاز الحكومي.
  - مخاطبة وزارة المالية لبحث امكانية منح الموظفة العالوة العائلية في جميع الحالات بغض النظر عن اعالتها لأسرتها من عدمه.
  - مخاطبة وزارة التنمية الاجتماعية لتحفيز دور الحضانات في القطاع الخاص لإنشاء حضانات قريبة من الوزارات والدوائر الحكومية، وكذلك منح تسهيلات لأبناء الموظفات من قبل تلك الحضانات.

- أما فيما يتعلق بملتقى قصص نجاح المرأة العاملة في القطاع العام: فقد تركزت أبرز الإنجازات في هذا المحور على النحو التالي:
  - عقد الملتقى الأول لقصص نجاح المرأة العاملة في القطاع العام.
  - تم اختيار (7) قصص نجاح تم عرضها خلال هذا الملتقى من بين (37) قصة نجاح وردت لوزارة تطوير القطاع العام بهذا الخصوص.
  - تم تعميم قصص النجاح على مختلف الجهات ذات العلاقة.
- نتائج الدراسة**
- بعد مراجعة مشروع تمكين المرأة في القطاع العام من حيث أهدافه ومحاوره وأبرز الإنجازات المتحققة حتى تاريخه ضمن كل محور من محاور هذا المشروع، تظهر العديد من النتائج، لعل من أهمها:
- ان مشروع تمكين المرأة في القطاع العام هو جزء لا يتجزأ من برنامج تطوير واصلاح القطاع العام الذي تبنته الحكومة الأردنية والذي يسير جنباً الى جنب مع غيره من برامج الاصلاح السياسي والاقتصادي الذي تشهده المملكة خلال هذه الفترة، والتي تسعى بمجملها لنقل الأردن الى مرحلة أكثر تقدماً وازدهاراً.
  - محدودية الدعم المادي المقدم لمشروع تمكين المرأة، إذ يتم الاعتماد في تنفيذ هذا البرنامج على الدعم المقدم من المنظمات الدولية في هذا الجانب، مما يشكك في مدى استمرارية تنفيذ محاور هذا المشروع على المدى المتوسط والطويل.
  - ضعف اهتمام الدوائر الحكومية بتعزيز وتمكين قدرات الموظفين في الجهاز الحكومي واتخاذ الإجراءات الكفيلة برفع نسبتهن في الوظائف القيادية والإشرافية، وتوفير البيئة الملائمة لعمالهن في تلك الجهات (كتوفير الحضانات، المواصلات، ..).
  - ضعف الوعي المجتمعي بأهمية تمكين المرأة العاملة مما يؤثر سلباً على فرص استمرارهن في الوظيفة.
  - تدني مستوى التنسيق مع الجهات المعنية بتنفيذ هذا المشروع، كاللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، التي اقتصر دورها على مراجعة الأطر التشريعية والتنظيمية ضمن محاور عمل هذا المشروع.
  - ان نجاح واستمرار مشروع تمكين المرأة في القطاع العام بمختلف محاوره لن يتحقق اذا لم تتوفر الإرادة والالتزام الحقيقي والدعم الكافي لضمان تحقيق أهدافه، كما ان مسؤولية نجاح او فشل هذا المشروع - لا قدر الله - تتحملها مختلف الجهات الحكومية ذات العلاقة، ولا يقتصر هذا الأمر على دور وزارة تطوير القطاع العام في تنفيذ هذا المشروع.
  - كما ان تمكين المرأة والاستثمار في طاقاتها وقدراتها لا يتأتى إلا من خلال خطوات عملية تترك أثراً ملموساً في هذا الجانب، الأمر الذي يستوجب تقييم برامج بناء القدرات القيادية الموجهة للمرأة وتحديث بيانات واقع حال المرأة في الجهاز الحكومي بشكل دوري، بالإضافة الى الاستمرار في مراجعة التشريعات الوظيفية المرتبطة بمجال عمل المرأة، لمعالجة مختلف التحديات في هذا الجانب، وبما يكفل تعزيز فرص بقاء المرأة في الوظيفة العامة وتطويرها فيه.
- التوصيات**
- توجيه القائمين على تنفيذ المشروع الى ضرورة الاستفادة من الدروس السابقة التي رافقت تطبيق هكذا مشروعات، وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة وتجنب مواطن الخطأ.
  - التحديد الدقيق لأدوار الجهات المعنية بتنفيذ هذا المشروع، بما يضمن تحقيق التكامل بين هذه الجهات لا تقاطعها.
  - ضرورة مأسسة الجهود المبذولة في تنفيذ هذا المشروع، بما يضمن عليها طابع الاستمرارية.
  - مواصلة مراجعة منظومة التشريعات والسياسات والخطط والبرامج الوطنية المرتبطة بعمل المرأة، بغرض تعديلها واستحداث تشريعات وسياسات وخطط وبرامج تحقق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
  - تنفيذ حملات إعلامية تعمل على توعية المجتمع بأهمية تمكين المرأة ووصولها للمناصب القيادية والإشرافية.
  - دعوة الجامعات والمراكز البحثية في المملكة الأردنية الهاشمية إلى إجراء دراسات علمية وبحوث استطلاعية في مجالات برامج تمكين المرأة وتوليها المناصب القيادية.
  - ضرورة التركيز على إبراز قصص نجاح المرأة العاملة في الجهاز الحكومي، بالإضافة الى مواصلة الجهود المبذولة وعلى مختلف المستويات نحو إحداث إضافة نوعية في دعم مسيرة المرأة الأردنية وتعزيز دورها في التنمية المستدامة.



## The Effect of Women's Empowerment Program .....

- توعية المشاركات في البرامج التدريبية المدرجة ضمن هذا المشروع حول مسؤوليتهن في نقل المعارف والمهارات المكتسبة الى زملائهن في العمل، وبذل مزيد من الجهود التي تهدف الى بناء اتجاهات ايجابية تسهم في تكوين صورة مشرقة عن مكانة المرأة وأدوارها المجتمعية المتنوعة.
- توجيه الوزارات والدوائر الحكومية الى ضرورة اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتعزيز وبناء القدرات الوظيفية للموظفات العاملات في تلك الجهات، وتأطير عملية التنسيق مع مختلف الجهات الوطنية ذات العلاقة بهذا المشروع.

### المراجع

- ابتسام الكتبي، رشا منصور، رويدا المعاينة، فاديا كيوان، مريم بنت حسن آل خليفة، مصطفى كامل السيد، معتز بالله عبد الفتاح، النوع الاجتماعي وأبعاد تمكين المرأة في الوطن العربي. منظمة المرأة العربية، الطبعة الأولى 2010.
- اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، الاستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية (2013-2017).
- لمدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، 1999.
- خليل النعيمات، تمكين المرأة، تقرير منشور من منظمة ANERA، 2004.
- دائرة الإحصاءات العامة، المرأة الأردنية في صورة إحصائية، 2016.
- رائدة أيوب، الجدوى الاجتماعية للمشاريع المتناهية الصغر وتأثيرها على النساء في الريف السوري، 2010.
- رقية البدارين، فريد القواسمه، دور المرأة في قيادة التغيير، 2013، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 16(1).
- سارة فوزي، التمكين المبين، 2016.
- علي مهدي حسن، أهمية المرأة في التطور الاجتماعي والاقتصادي، مؤسسة الحوار المتمدن، العدد 2221، محور حقوق المرأة ومساواتها الكاملة في كافة المجالات، 2008.
- غازي العساف، أسباب تدني مشاركة المرأة في سوق العمل ومدى ادماج مفهوم النوع الاجتماعي، آذار 2016.
- كلمة جلالة الملك عبدالله خلال لقائه مع القيادات النسائية، 2015.
- منى ابو حمور، المرأة الأردنية في يومها: إنجازات تحققت وطموحات تنتظر، 2016.
- ناديا سلطان، تقرير المرأة العربية يحدد عوامل تمكين المرأة في المناصب القيادية، 2009.
- نورة عبد الغفار، المرأة والوظائف القيادية، 2006.
- وزارة تطوير القطاع العام، مديرية السياسات وتنمية الموارد البشرية، منشورات المديرية، 2016.

### References

- Ali Mahdi Hassan, 2008, The Importance of Women in Social and Economic Development, The Urban Dialogue Foundation, No 2221, Women's Rights and their Full Equality in All Areas.
- Department of Statistics, 2016, Jordanian Women in Statistics. <http://web.dos.gov.jo> , Access date 20/04/2017.
- Ebtisam Al Ketbi, Rasha Mansour, Ruwaida Al Maaytah, Fadia Kiwan, Mariam Bint Hassan Al Khalifa, Mostafa Kamel Al Sayyid, Moataz Bilallah Abdulfattah, 2010, Gender and the Dimensions of Empowering Women in the Arab World. Arab Women Organization, First Edition.
- Ghazi Al Assaf, 2016, Reasons for the low participation of women in the labor market and the extent of integration of the concept of gender : 113-115.
- Jordanian National Committee for Women, 2013, National Strategy for Jordanian Women.
- Khalil Naimat, 2004, Empowerment of Women, published by ANERA.

Madhoun, Mousa Tawfiq, 1999, A Proposed Model for Empowering Employees in Special Projects as a Tool for Total Quality Management, Journal of King Abdulaziz University, Economics and Administration:10-12.

Ministry of Public Sector Development, 2016, Directorate of Policies and Human Resources Development, Directorate Publications.

Muna Abu Hammour, 2016, Jordanian Women in the Day: Achievements achieved and aspirations await, <http://www.alghad.com/articles/924813-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%8A%D9%88%D9%85%D9%87%D8%A7-%D8%A5%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%82%D8%AA-%D9%88%D8%B7%D9%85%D9%88%D8%AD%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D9%86%D8%AA%D8%B8%D8%B1>, Access date 25/04/2017.

Nadia Sultan, 2009, Arab Women's Report Determines Factors for Empowering Women in Leadership Positions: 2-3.

Noura Abdel Ghaffar, 2006, Women and Leadership, 3-4.

Raed Ayoub, 2010, Social Feasibility of Microenterprises and its Impact on Women in the Syrian Countryside: 87-89.

Ruqaya al-Badarin, Farid al-Qawasmeh, 2013, The Role of Women in Leading Change, Balqa Research and Studies, 16 (1):3-6.

Sarah Fawzi, 2016, The Empowerment Show, <http://www.elwatannews.com/news/details/1409377>, Access date 25/04/2017.

Speech of His Majesty King Abdullah II during his meeting with women leaders, 2015, [http://www.petra.gov.jo/public\\_news/Nws\\_NewsDetails.aspx?Site\\_Id=2&lang=1&NewsID=187978](http://www.petra.gov.jo/public_news/Nws_NewsDetails.aspx?Site_Id=2&lang=1&NewsID=187978), Access date 27/04/2017.