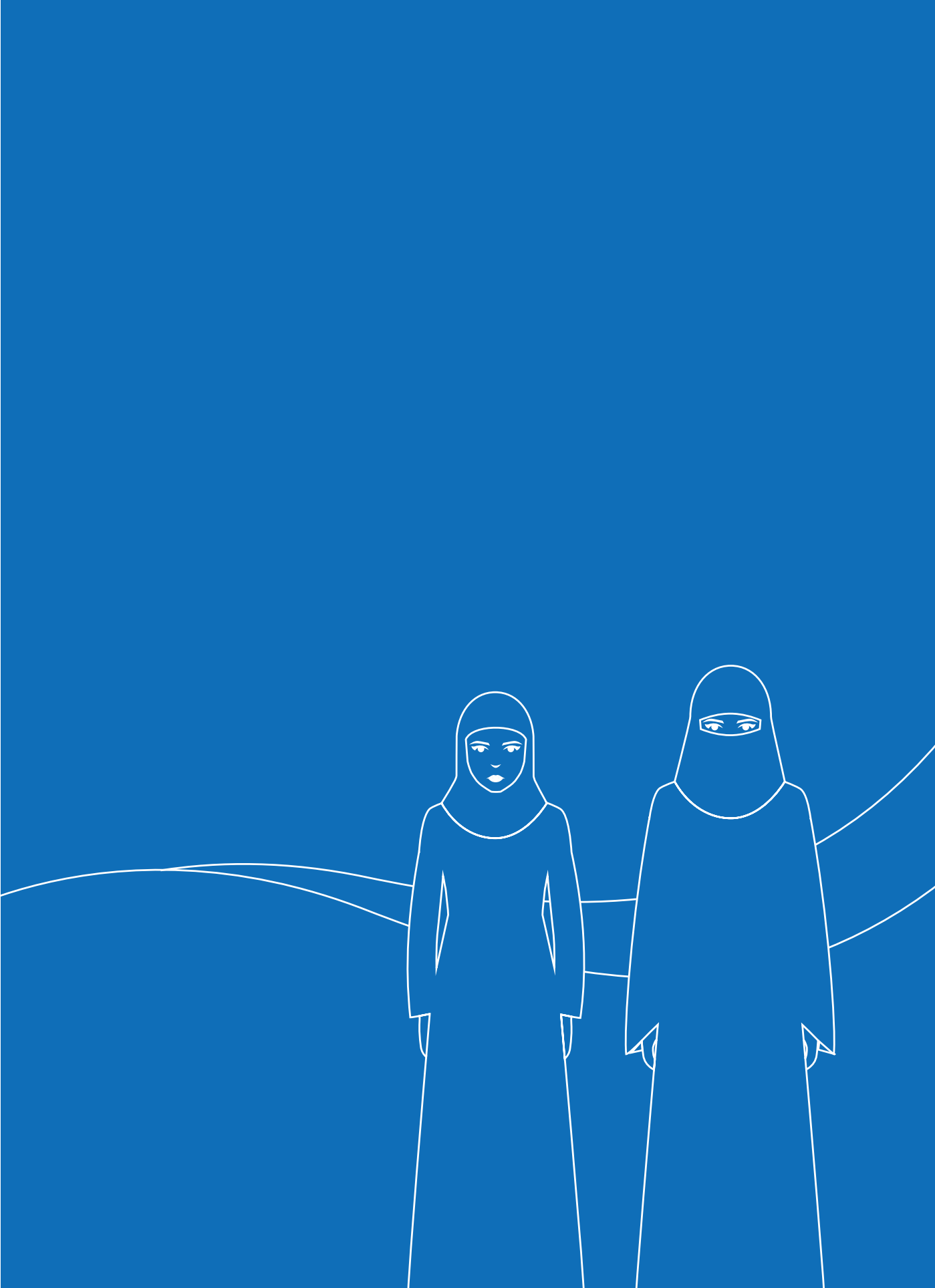


# الدليل الإرشادي لأفضل الممارسات في توظيف المرأة





## فهرس المحتويات

3	ا. المقدمة
3	1.1 هدف الدليل
3	2-1 محتويات الدليل
5	3-1 مراجع الدليل
6	2. قضايا مهمة في توظيف المرأة
7	3. تجارب في توظيف المرأة
7	1-3 تجارب عالمية
9	2-3 تجارب محلية
	4. استعراض لبعض العوامل المحفزة لتوظيف المرأة في بيئة العمل في المملكة العربية السعودية
10	1-4 البيئة الاجتماعية
8	2-4 البيئة التنظيمية
9	
16	5. إرشادات لتطبيق أفضل الممارسات في توظيف المرأة
16	1-5 تحليل بيئة العمل
17	2-5 تطبيق أسلوب العمل بالنصاب الجزئي (Part time)
18	3-5 تطبيق أسلوب العمل عن بُعد (Teleworking)
18	4-5 مراعاة البيئة الاجتماعية والتنظيمية
21	5-5 اعتبارات الهيكل التنظيمي للمنظمة
22	6-5 الاهتمام بالتدريب والتطوير
22	7-5 توفير الخدمات المساندة
23	
24	6. ملحق – بعض المنظمات المتعلقة بعمل المرأة في السعودية

## ١. هدف الدليل

هذا الدليل الإرشادي يلخص بعضاً من أفضل الممارسات في مجال توظيف المرأة بشكل عام. ونظراً للوتيرة المتسارعة والتطورات الكبيرة لقطاع الأعمال فإن هذه الوثيقة سيتم تطويرها ومراجعتها بشكل دوري لضمان استمرارها ومواكبتها للمستجدات وتحقيق الفائدة القصوى منها.

### ١.١ هدف الدليل

الهدف من هذا الدليل هو عرض أفضل الممارسات والمجالات المتاحة لتطوير فرص عمل المرأة، بقصد الاستفادة والبدء من حيث انتهى الآخرون. سيستعرض هذا الدليل بعض القضايا المهمة والتجارب المحلية والدولية في توظيف المرأة وذلك بهدف الوصول إلى مجموعة من القواعد الاستراتيجية للجهات المقبلية على خيار التوظيف النسائي. علاوةً على ذلك فإن هذا الدليل هو أحد مخرجات المبادرة رقم (HC03) والتي تهدف إلى زيادة توظيف المرأة في قطاع تقنية المعلومات. يعتبر مديرو إدارات تقنية المعلومات ومدراء إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين ومن ينخرط في عملية التخطيط الاستراتيجي لعمل المنظمة من أهم المستفيدين من هذا الدليل.

## 2.١ محتويات الدليل

يحتوي هذا الدليل على الأقسام الرئيسية التالية:

١. قضايا مهمة في توظيف المرأة.
٢. تجارب في توظيف المرأة.
٣. استعراض لبعض التنظيمات المحفزة لتوظيف المرأة في بيئة العمل في المملكة العربية السعودية.
٤. إرشادات لتطبيق أفضل الممارسات في توظيف المرأة.
٥. بالإضافة إلى ملحق يتضمن بعض التنظيمات المتعلقة بعمل المرأة في المملكة العربية السعودية.

## 3.1 مراجع الدليل

تم استعراض الكثير من القرارات والتقارير والأدلة والمقالات العلمية والتجارب العالمية فيما يخص توظيف المرأة وكانت هذه التجارب بمثابة المغذي الرئيس والمرجع الأساس لمحتويات هذا الدليل، وكان أبرز تلك المراجع:

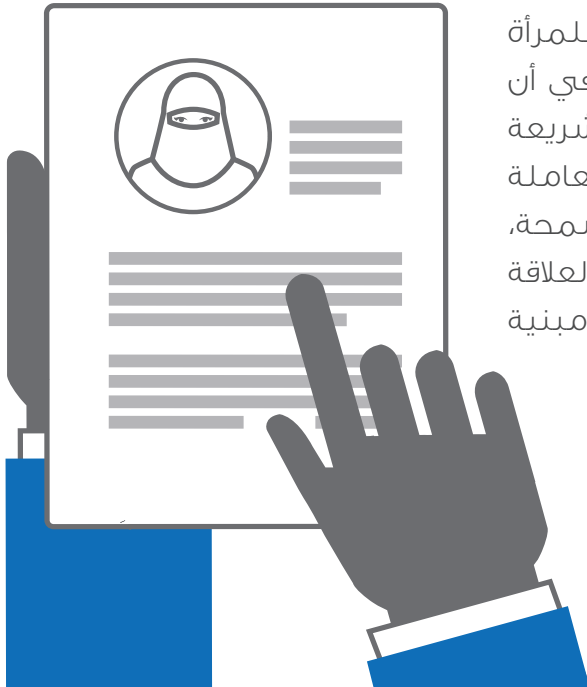
1. قرارات مجلس الوزراء،
2. موقع وزارة الخدمة المدنية،
3. موقع وزارة العمل،
4. موقع مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات،
5. التعليم في المملكة العربية السعودية - مؤشرات محلية ومقارنات دولية (تقرير صادر عن وزارة التعليم / 436هـ)،
6. دراسة أعدها صندوق تنمية الموارد البشرية عام 427هـ عن تبني أسلوب العمل عن بُعد.
7. دراسة عن المنظمة الإلكترونية للعمل عن بُعد (المين علوطي، 2008)،
8. بعض المواقع الموثوقة (حكومية، هيئات دولية ... إلخ) على شبكة الإنترنت.

## 2. قضايا مهمة في توظيف المرأة

يخفى على الكثير أن المرأة في دول العالم المتقدمة اليوم عانت الكثير، ولا زالت تعاني من قضايا متعددة كالتمييز على أساس الجنس (ذكر، أنثى) عند الاختيار للتوظيف، التمييز في أجره العمل وفرص التحسين الوظيفي بين الجنسين، وقضايا أخرى متعددة. أما الوضع في المملكة فمختلف عن ما هو عليه في كثير من دول العالم؛ حيث تنص أنظمة ولوائح الخدمة المدنية على مساواة الأجر بين الرجل والمرأة وأن لا يكون الاختلاف في الأجر مبني على تمايز الأجناس. ولا غرابة في ذلك؛ فالمملكة دستورها كتاب الله وسنة رسوله عليه الصلاة والسلام.

منح الإسلام للمرأة حقوقها الإنسانية والمدنية والاقتصادية، ولا أدل على ذلك من كثرة سور القرآن التي تناولت شؤونها المختلفة كمساواتها للرجل في الكسب، وحريتها في ذاتها وأموالها. كما حقق الإسلام للمرأة ذاتيتها وشخصيتها المستقلة وصان لها كرامتها الإنسانية، فيما شرع من نظم العبادات والمعاملات، كما غير الإسلام من مكانة المرأة ومن نظرة الرجل لها، وذلك من وضع الامتهان للمرأة الذي كان سائداً قبل الإسلام، وحظيت جميع النساء في الإسلام بحقوق لم تحظ بها المرأة الأوروبية إلا في القرن العشرين، بل إن المرأة الأوروبية لم تنل بعد كل ما حققه الإسلام للمرأة من حقوق؛ حيث كفل

للفتاة التعليم، واستلزم أن تكون فرص التعليم متساوية للمرأة والرجل، وموقف الإسلام صريح في أن تعمل المرأة كالرجل، وأمرت شريعة الإسلام الرجل بأن يعامل المرأة معاملة طيبة، وأن يعاشرها معاشرة سمحة، وأن يشاورها في أموره، وجعل العلاقة التي ينبغي قيامها بين الزوجين مبنية على المودة والرحمة، وربطها بالسكينة بينهما (توفيق، 2007).



## 3. تجارب في توظيف المرأة

مرت العديد من المنظمات بتجارب في توظيف المرأة، وسنستعرض في هذا القسم بعضاً من تلك التجارب العالمية والمحلية لغرض التعرف على شيء من ممارسات ومبادرات توظيف المرأة، ومحاكاة تلك الممارسات في القطاعات المختلفة في المملكة بعد مراجعة الدروس المستفادة.

### 3.1 تجارب عالمية



• يحتفل الاتحاد الدولي للاتصالات ومجتمع التقنية العالمي كل عام باليوم الدولي للفتيات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، وهو مبادرة لإذكاء الوعي ترمي إلى تشجيع الجيل الجديد من الفتيات والشابات على الالتحاق بالمهن وإجراء الدراسات في مجال التكنولوجيا.

ويشكل هذا اليوم الذي أطلقه الاتحاد في عام 2010 جزءاً من حملة دولية لتشجيع مزيد من الطالبات على دراسة مواضيع العلوم والتفكير في العمل في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والتقنية والهندسة والرياضيات. ويهدف إلى مواجهة الانخفاض العالمي المزمع في عدد الطالبات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات الذي يسهم بدوره في عجز عالمي متوقع لما لا يقل عن مليوني وظيفة من وظائف تقنية المعلومات والاتصالات التي لن يتم شغلها نظراً للافتقار إلى موظفين مؤهلين. وفي بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، تمثل الطالبات الآن أقل من 20% من الملتحقين بالتعليم العالي في تقنية المعلومات والاتصالات، بعد أن كانت هذه النسبة تبلغ 40% تقريباً في الثمانينات عندما ظهرت دورات علوم الحاسوب للمرة الأولى في المناهج الدراسية الجامعية. ومع دعم قوي من قطاع التقنية والحكومات الوطنية، شهد اليوم الدولي للفتيات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات تطوراً سريعاً ليصبح حركة عالمية؛ حيث نظم ثلاثة آلاف وخمسمائة حدث تقريباً في أكثر من مائة وأربعين دولة بمشاركة مائة وأحد عشر ألف فتاة، منذ أصبح الحدث موعداً ثابتاً في الجدول الزمني للأمم المتحدة منذ العام 2010م (<http://www.un.org/arabic/news/story.asp?NewsID=23408#.VVtliPmqako>)

• أدركت شركة شلمبرجير منذ العام 1990م ضرورة توظيف المرأة وإزالة الفروق بينها وبين الرجل في هذا المجال، وتصنف الشركة التي تعمل في مجال خدمات حقول النفط ضمن قائمة أفضل 50 شركة على مستوى العالم والتي تحرص النساء على العمل لديها. فعلى سبيل المثال زاد عدد المهندسات لدى الشركة من 15% إلى 31%، مع وجود ثلاث منهن في مناصب قيادية. وإذا نظرنا إلى الأسباب خلف هذا النجاح فإننا نجد من أهمها ما يلي:

1. دعم الإدارة العليا للشركة لهذا التوجه واعتباره أحد الاستراتيجيات المهمة؛ حيث تتكون اللجنة التوجيهية من 16 عضواً عشرة منهم إناث.

2. الاهتمام بسن وتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة التي تهم المرأة العاملة بالدرجة الأولى كتلك المتعلقة بمرحلة الأمومة، وعمل الأزواج لدى المنظمة نفسها... إلخ. كما وتدعم الشركة المواهب النسائية وتعزز من قدراتها من خلال بيئة عمل داعمة ومتكاملة.

3. تبنت الشركة برامج دعم تعليم النساء في التخصصات التي تحتاجها كمجالات العلوم والتقنية مثلاً، وعقدت اتفاقيات مع جامعات عالمية متقدمة في هذا الشأن لتشمل هذه البرامج التعليم داخل الفصول والتدريب الميداني والمتابعة المستمرة للملتحقين به.

4. إدراك قياديي الشركة لأهمية وجود المرأة في المناصب الإدارية لتمكين التغيير من الحدوث، وكذلك مشاركة قصص النجاح في هذا المجال عبر قنوات متعددة من شأنها تشجيع هذا التوجه.

• يسعى الاتحاد الأوروبي للاستفادة من تطبيق أسلوب العمل عن بُعد ومحاولة تنظيمه وتأطيره وتشجيع الدول الأعضاء به للتطبيق أيضاً؛ حيث يبلغ إجمالي العاملين بهذا الأسلوب في دول الاتحاد 6% من إجمالي القوى العاملة، وينسب متفاوتة بين الدول الأعضاء يبلغ أعلاها قرابة الـ 71% في فنلندا، وأقلها قرابة الـ 3% في أسبانيا.

• أحد التجارب التي مرت بها شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (CWP) في دعم توظيف المرأة هي تقديم تخفيض لخدمات رعاية الأطفال (rehcuoVeracdlihC) للأمهات العائدات من إجازة أمومة؛ حيث ساهمت هذه التجربة في رفع نسبة عودة الأمهات للعمل في فرع الشركة في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، من 04% إلى 39%.



## 3.2 تجارب محلية



• أطلقت شركة الاتصالات السعودية (STC) خلال شهر يناير 2015م، مبادرة لاستقطاب السعوديات للعمل في مجال تقنية المعلومات حيث وقّعت مع شركة خدمات استشارية عالمية عقداً لتدريب الكفاءات السعودية على أن يتم لاحقاً الاستعانة بهم ضمن مشاريع تقنية المعلومات التي تنفذها هذه الشركة الاستشارية لصالح شركة الاتصالات السعودية وفي بيئة تراعي التعاليم الإسلامية واستراتيجية الدولة في توظيف المرأة (جريدة الرياض، 2015/1/19م).

- البنك السعودي الهولندي بالتعامل مع مايكروسوفت العربية أطلق مبادرة (Women Spark) وذلك لتعزيز دور المرأة وإسهاماتها ضمن قطاع تقنية المعلومات، ودعم الفتيات الطامحات لتطوير البرامج والمشاريع التقنية الخاصة بهن على النحو الذي يعزز من مسيرتهن المهنية (جريدة عكاظ، 2015/5/19هـ).
- تنظم شركة جلورك بالتعاون مع وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية معرض "خطوة قبل التوظيف" والذي يختص بتوفير فرص عمل للمرأة ودعم الباحثات عن عمل في الحصول على البرامج والوظائف التي تناسبهن وصقل مهارتهن وتحضيرهن لسوق العمل، وقد تم وضع برنامج من ست خطوات لمساعدتهن في هذا المجال (ورش عمل، دورات تدريبية، جلسات حوارية ... إلخ). هذا المعرض يقام بشكل سنوي في ثلاث مدن بالمملكة: الرياض وجدة والدمام، وقد تم توفير وظائف لـ 01% من مجموع المتقدمات لنسخته الثانية والبالغ عددهم حوالي 71 ألف مشاركة فقط في الرياض (الوطن أون لاين، 2015/1/6م).

## 4. استعراض العوامل المحفزة لتوظيف المرأة في بيئة العمل السعودية

تشير الأرقام الصادرة في أغسطس 2014م عن مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات إلى أن إجمالي قوة العمل السعودية (السعوديون فقط ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر) يبلغ أكثر من خمسة ملايين ونصف فرد. من بين هذا الرقم هناك (392.425) امرأة عاطلة عن العمل؛ أي ما نسبته 60% من مجموع العاطلين عن العمل من السعوديين والذين يبلغ عددهم (651.305) فرداً. وأغلب هؤلاء النسوة العاطلات عن العمل (43.3%) يقعن في الفئة العمرية بين 25 – 29 سنة، وما يقارب 70% منهن يحملن شهادة البكالوريوس (مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، مسح القوى العاملة لعام 435هـ، ص 15).

هذا بشكل عام، أما على مستوى القطاع الحكومي فحسب الإحصاءات الأخيرة لوزارة الخدمة المدنية فإن عدد العاملين في الدولة حتى نهاية شهر جمادى الآخرة من العام 436هـ يقدر بـ (1.259.705) موظفاً ومستخدماً نسبة النساء منهم 40% أغلبهم ضمن نطاق الوظائف التعليمية والتي تستحوذ دائماً على النصيب الأوفر من توظيف النساء في الدولة؛ حيث رشحت الوزارة خلال النصف الأول من عام 436هـ (1493) مواطنة (1026) منهن لوظائف تعليمية (<http://www.mcs.gov.sa/Ministry/Statistics/Documents/18.pdf>).

وقد أشار تقرير أصدرته وزارة التعليم عن مؤشرات التعليم في السعودية إلى تفوق أعداد الخريجات الإناث على الخريجين الذكور في مؤسسات قطاع التعليم العالي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) في السعودية في الفترة من عام 431هـ وحتى عام 434هـ، وتراجع هذا العدد بفارق ضئيل لصالح الذكور في العام 435هـ، كما يوضح الجدول أدناه.

1435هـ	1434هـ	1433هـ	1432هـ	1431هـ	
93,248	69,109	64,527	54,375	55,842	ذكر
91,874	72,087	72,592	66,405	59,948	أنثى
185,122	141,196	137,119	120,780	115,790	المجموع

إجمالي عدد خريجي التعليم العالي في السعودية حسب الجنس (وزارة التعليم، 1436هـ، ص. 171)

وأشار ذات التقرير إلى تفوق مطلق للخريجات على الخريجين في تخصصات العلوم والتي تشمل حسب التقرير «علوم الحياة، والفيزياء، والرياضيات، والإحصاء، والمعلوماتية» (تقرير وزارة التعليم، ص. 46) خلال الأعوام الخمسة التي شملها التقرير.

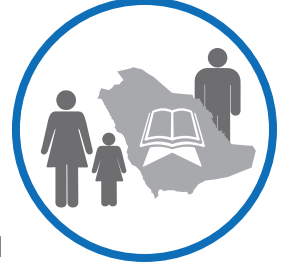
1435هـ	1434هـ	1433هـ	1432هـ	1431هـ	
12,820	11,000	12,851	5,131	5,580	ذكر
16,000	14,672	15,462	13,363	14,775	أنثى
55.5%	57.2%	54.6%	72.3%	72.6%	نسبة الإناث
28,820	25,672	28,313	18,494	20,355	المجموع

إجمالي عدد خريجي التعليم العالي في السعودية في تخصصات العلوم (وزارة التعليم، 1436هـ، ص. 184)

كما وأوضح التقرير أن عدد الخريجات الإناث في مجال العلوم والتقنية في المملكة تجاوز مثيله في ثلاث عشرة دولة منها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكوريا الجنوبية؛ حيث بلغت نسبة الخريجات 37.5% وذلك خلال الفترة من 1430 - إلى 1433هـ (وزارة التعليم، 1436هـ، ص. 365).

هذه الأرقام تعطي مؤشراً واضحاً عن قدرة وكفاءة هذه الفئة من المجتمع على العطاء، وتعطي أيضاً مؤشراً للأعمال ولأصحاب الأعمال عن وجود أيدي محلية يمكن الاعتماد عليها لصناعة الكثير من النجاحات بأقل التكاليف الممكنة ولكنها للأسف لازالت معطلة. علاوةً على هذه الأرقام هناك العديد من العوامل الأخرى الكفيلة بزيادة الرغبة في توظيف المرأة السعودية نستعرض شيئاً منها من خلال هذا القسم.

## 4.1 البيئة الاجتماعية



يعتمد دستور المملكة العربية السعودية في أساسه على كتاب الله وسنة رسوله، صلى الله عليه وسلم، فهما المصدران الأساسيان ليس فقط لأنظمة وتشريعات الدولة بل ولكثير من سلوكيات أفراد المجتمع. ولذلك نجد أن البيئة الاجتماعية تبني عناصرها ومكوناتها بالتوافق مع أحكام الشريعة. فعلى سبيل المثال؛ الاختلاط بين الرجال والنساء من الأمور المقيدة في الشريعة وكذلك في الغالب من أعراف وتقاليد المجتمع السعودي ولذلك نجد في كثير من الأماكن العامة قسم مخصص للرجال وقسم مخصص للنساء، والحال ذاتها تنطبق على أماكن العمل. وقد أكدت الكثير من القرارات التنظيمية على التقيد بأحكام الشريعة وتجنب اختلاط الرجال بالنساء لغير حاجة أو ضرورة ملحة، وتم ترجمة تلك القرارات من خلال عدد من الإجراءات التي ساهمت في وجود بيئة محفزة للكثير من النساء للتوظيف والإسهام في بناء المجتمع، منها:

- افتتاح أقسام نسائية في الكثير من الجهات والمصالح الحكومية والخاصة.
- استحداث أساليب عمل تعتمد على الاتصالات الهاتفية والإنترنت في إتمام الإجراءات، مما لا يوجد حاجة للتواصل المباشر،
- دعم مفهوم العمل عن بُعد والتأطير له، ونشر ثقافته في مجالات عدة،
- إسناد المسؤولية لوزارة العمل لمراقبة تطبيق هذه القرارات ومنحها صلاحية اتخاذ العقوبات بحق المخالفين.

إضافةً على ذلك فإن أصل التكوينة الاجتماعية للمجتمع السعودي قامت على دعم عمل المرأة بما يتناسب مع طبيعتها، وأيدت مسانبتها للرجل في تحمل أعباء الحياة منذ قديم الزمن؛ فمن أمهاتنا وأجدادنا من امتهنت الزراعة وبعض الحرف اليدوية وكان لها دور كبير في تحمل المسؤولية. عطفاً على ذلك فإن العامل الاجتماعي جداً مهم ويجب الاستفادة منه واستغلاله الاستغلال الأمثل عند توظيف المرأة السعودية. والمرأة في العصر الحديث أصبح لها دور حقيقي مؤثر في مختلف جوانب الحياة. وبشكل أكثر تحديداً ارتفع معدل مشاركة

المرأة في برامج ومشروعات التنمية المحلية، وأصبح لها مساهمة كبيرة في العمل والإنتاج حيث أن ظروف الواقع وضرورات الحياة قد توجب على المرأة ألا تكتفي بدورها في المنزل بل تشارك الزوج في كسبه، وهذا ما كان عليه أمهات المؤمنين وزوجات أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم ورضي عنهم أجمعين. فالعمل قد يكون الباعث عليه الضغوط الاقتصادي وثقل مسئوليات الأسرة المادية، كما أن الإسلام يكفل للمرأة أن تعمل حفاظاً على شرفها بدل من التردى إلى هاوية الرذيلة، كما يكفل لها أن تعمل بدل أن تفقد كرامتها فتضطر للتسول أو تصير عبثاً على غيرها (توفيق، 2007).

## 4.2 البيئة التنظيمية



هناك العديد من الأنظمة التي سنتها المملكة في سبيل دعم توظيف المرأة سواءً من قبل الجهات التشريعية في الدولة أو حتى من الجهات التنفيذية المعنية بهذا الأمر ك وزارة العمل، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، صندوق تنمية الموارد البشرية ... إلخ. ومن تلك التنظيمات ما يلي:

### - قرار مجلس الوزراء رقم (63) وتاريخ (11/3/1424هـ)، الذي نصت بعض موادها على:

- قيام مجلس الخدمة المدنية باتخاذ ترتيبات مناسبة تسمح للجهات الموظفة للمرأة - وخاصة الجهات التي لديها فترات مناوبة صباحية ومساءية، كالوظائف الصحية والاجتماعية - بالأخذ بخيارات التوظيف بالنصاب الجزئي،
- قيام مجلس الخدمة المدنية بدراسة شغل المرأة الوظائف والإدارات التي تقوم على خدمتها، واتخاذ الإجراءات النظامية اللازمة لإحداث زيادة في فرص التوظيف النسائي في المجالات التي تناسب المرأة، والخدمات التي تخصها (مثل قضايا الأحوال المدنية وكتابات العدل ونحوها)،
- الموافقة على إنشاء لجنة وطنية عليا دائمة متخصصة في شؤون

المرأة، تستند في آرائها إلى نساء مؤهلات في مختلف التخصصات، وتعمل على إعداد لأحة خاصة بعمل المرأة، تراعي خصوصية المجتمع، وتؤكد على حق المرأة في الوظيفة والعيش الكريم. كما تعمل هذه اللجنة على دراسة مجالات عمل المرأة دراسة شاملة متجددة، تأخذ في حساباتها الضوابط الشرعية لعمل المرأة والأعداد المتزايدة للخريجات، وتجارب الدول الأخرى، وأساليب التأهيل والتدريب المتاحة للمرأة، ومدى إمكانية تمييز بعض فئات النساء - كالمطلقات والأرامل - بأولوية التوظيف، ووضع حلول مناسبة لما قد يعترض عمل المرأة من عقبات، وسبل توطين (سعودة) الأعمال المشغولة بغير سعوديات وأسباب عدم إقبال السعوديات عليها، على أن تقوم هيئة الخبراء في مجلس الوزراء - بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة - بوضع تنظيم مناسب لعمل هذه اللجنة واقتراح تشكيل أعضائها ومدة عضويتهم، ومن ثم رفعه إلى مجلس الوزراء لاستكمال الإجراءات النظامية.

#### - قرار مجلس الوزراء رقم (120) وتاريخ (12/4/1425هـ) الذي نصّ على تسعة إجراءات لتوسيع فرص ومجالات عمل المرأة السعودية، نذكر منها:

- على جميع الجهات الحكومية التي تقدم خدمات ذات علاقة بالمرأة، إنشاء وحدات وأقسام نسائية - بحسب ما تقتضيه حاجة العمل فيها وطبيعته - خلال مدة لا تزيد على سنة من تاريخ صدور هذا القرار،
- على مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية تشكيل لجنة نسائية من صاحبات الخبرة والكفاية، تتولى التنسيق مع الجهات ذات العلاقة، لتشجيع منشآت القطاع الأهلي على توفير أنشطة ومجالات عمل للمرأة السعودية، وتهيئة فرص إعداد السعوديات وتأهيلهن وتدريبهن للعمل في تلك الأنشطة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لقيامها، على أن تسهم الجهات الحكومية - كل جهة بحسب اختصاصها - في تحقيق ذلك،
- على وزارة العمل التنسيق مع وزارة الخدمة المدنية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ أسلوب العمل عن بُعد كأحد المجالات الجديدة التي يمكن أن تعمل من خلالها المرأة، وتنفيذ برنامج الأسر المنتجة، وتوفير الدعم اللازم لإنجاحها،

- على وزارة العمل - بالاشتراك مع وزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة الخدمة المدنية - وضع خطة وطنية متكاملة للقوى العاملة النسائية السعودية، تحدد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة النسائية في مختلف التخصصات، خلال سنة من تاريخ صدور هذا القرار،
- على وزارة العمل، ووزارة التجارة والصناعة، ومجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، دراسة إجازة الأمومة للمرأة العاملة، للنظر في مدها بما يعطي حافزاً وميزة إضافية للمرأة، وبما لا يؤثر على الرغبة في توظيفها.

**- تبنت الخطة الوطنية لتقنية المعلومات في المملكة هدفاً صريحاً بالسعي لدعم أسلوب العمل عن بُعد من خلال تطوير وتحديث التقنيات الضرورية لتبني هذا الأسلوب، ويكاد يكون هذا الأسلوب أكثر مناسبة لطبيعة المرأة السعودية الراغبة في العمل.**

**- أصدرت وزارة العمل العديد من القرارات والأدلة المتعلقة بتنظيم عمل المرأة، منها على سبيل المثال:** دليل عمل المرأة، تنظيم العمل عن بُعد، تنظيم عمل المرأة في الأكشاك والمحلات داخل المجمعات المغلقة، دليل البيئة النموذجية لعمل المرأة في محلات بيع المستلزمات النسائية .... وغيرها الكثير مما سيكون له الأثر الإيجابي الكبير - بإذن الله - في وجود بيئة عمل آمنة ومنظمة. ويحتوي ملحق هذا الدليل على روابط لبعض هذه القرارات والأدلة لأغراض الاستزادة.

**- برنامج دعم العمل عن بُعد الذي يراعاه صندوق تنمية الموارد البشرية.**

## 5. إرشادات لتطبيق أفضل الممارسات في توظيف المرأة

توجد هناك ممارسات عدة لاستقطاب المرأة للعمل، وسيتم إيضاح أبرزها في النقاط التالية:

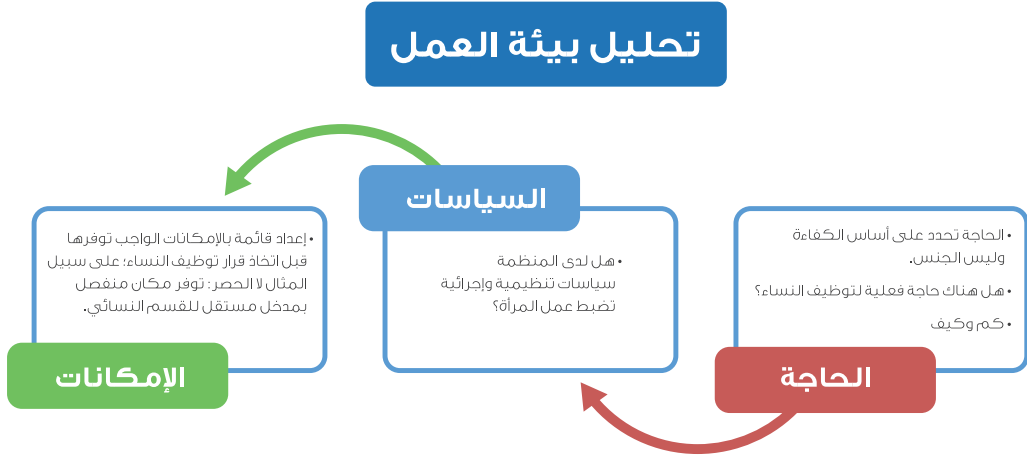
### 5.1 تحليل بيئة العمل

قبل البدء باستقطاب نساء للعمل لدى المنظمة، لا بد من منح وقت كافي لدراسة بيئة العمل وتحليلها تحليلاً عميقاً من أجل الحصول على نتائج دقيقة وفعّالة بإذن الله. جزء من هذه الدراسة والتحليل يفترض أن يجيب على الأسئلة التالية:



- هل هناك حاجة فعلية لتوظيف النساء؟ إذا كانت الإجابة بنعم فلا بد أيضاً من الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بالكم والكيف. مع الأخذ بالاعتبار أن الحاجة تحدد بناءً على عوامل عدة من أهمها كفاءة طالب الوظيفة (بغض النظر عن جنسه) ومقدرته على القيام بالمهام الوظيفية.
- هل لدى المنظمة سياسات وإجراءات محددة لاستقطاب المرأة للعمل؟
- هل يتوفر لدى المنظمة الإمكانيات الكافية لتوفير مكان مخصص لعمل المرأة؟
- مراجعة أساليب الإعلان عن الوظائف لتتواءم وطبيعة المرأة، بالإضافة لأساليب الاختيار وإعداد الوصف الوظيفي.



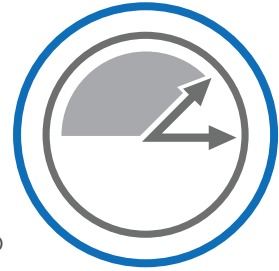


وبعد الانتهاء من هذا التحليل تأتي الخطوة التالية في اختيار الأسلوب الأمثل في توظيف المرأة، وسيتم ذكر بعض الأمثلة على ذلك من خلال الفقرات التالية.

## 5.2 تطبيق أسلوب العمل

### بالنصاب الجزئي (Part time)

أحد العوامل الجاذبة للمرأة في اختيار جهة العمل هو ساعات الدوام، وذلك نظراً لضعف قدرة احتمال المرأة مقارنة بالرجل ولما يقع عليها من مسؤوليات أخرى خارج وقت الدوام كإعانة الأطفال والاهتمام بالمنزل. وقد نصّ قرار مجلس الوزراء رقم (63) وتاريخ (11/3/1424هـ)، بالأخذ بخيارات التوظيف بالنصاب الجزئي خصوصاً للجهات التي تمتد ساعات عملها لفترات أطول من المعتاد.



## 5.3 تطبيق أسلوب العمل عن بُعد (gnikroweleT)



تعود الجذور التاريخية لبدائيات ظهور مصطلح العمل عن بُعد للعام 1972م، عندما استطاع جاك نليز أن يزاول العمل عن بُعد من لوس أنجلوس إلى واشنطن. ولمعرفة مفهوم هذا المصطلح؛ هناك العديد من التعريفات التي يتفق أغلبها على ثلاثة عناصر رئيسية يجب أن تكون مشمولة حتى يصح إطلاق المصطلح وهي: وجود منظمة، ووجود مقر لهذه المنظمة، وتوفر التقنية. ويمكن استناداً على ذلك تعريف العمل عن بُعد بتنفيذ العمل باستخدام تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات من موقعٍ بديل غير الموقع أو المقر الأساسي للمنظمة. ولذلك فوائده متعددة منها: تحسن جودة حياة العمل بالنسبة للموظفين، تقليل ازدحام السير وتأثيراته على البيئة، تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المناطق الريفية والنائية. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن العاملين عن بُعد في واحدة من كبرى الشركات العالمية يتفوقون بنسبة 43% على زملائهم الذين يعملون في مكان العمل مما يوضح فائدة هذا الأسلوب في العمل (علوطي، 2008، ص. 196).

وقد أوضحت دراسة أعدها صندوق تنمية الموارد البشرية عام 1427هـ عن وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم العمل عن بُعد في المملكة، وهي مرتبة حسب أهميتها كالتالي:

- عدم وجود قوانين ولوائح حكومية تنظم هذا المجال،
- عدم السيطرة على الموظفين،
- عدم تقبل المديرين في المنشأة لهذا النظام،
- حدوث فوضى في العمل،
- النظام الإداري السائد في المنشأة لا يسمح بتطبيق هذا المفهوم.

كذلك فإن من معوقات تبني وتنفيذ أسلوب العمل عن بُعد: الخوف من الفشل، مقاومة التغيير، انتشار الثقافة الإدارية التقليدية، افتقاد المهارات المطلوبة للعمل عن بُعد لدى النساء بالمملكة. ولتطبيق هذا الأسلوب هناك خيارات عدة يمكن من خلالها ممارسة العمل عن بُعد، ويمكن ذكر بعضاً منها فيما يلي: العمل في المنزل، مراكز العمل عن بُعد، العمل من خلال الجوال، العمل من المكتب الافتراضي (Virtual Office). يُوصى كذلك بأن يكون خيار العمل عن بعد خياراً للموظفة المتعاقد معها على دوام كامل بحيث تستطيع بالتنسيق مع رئيسها المباشر وفي إطار إجراءات تنظيمية داعمة من قبل المعنيين في الموارد البشرية في الجهة أن تتقدم لأيام محددة تمارس فيها عملها من خارج المقر. وللمملكة دوافع خاصة لتطبيق أسلوب العمل عن بُعد نورد أهمها فيما يلي:

- دوافع اقتصادية وبيئية (المساهمة في حل مشكلة البطالة، المساهمة في حل مشكلة الازدحام المروري بالمدن، المساهمة في الحد من معدلات التلوث البيئي، المساهمة في حل مشكلة التنقل)،
- دوافع اجتماعية (التغيرات التي طرأت على مفاهيم المسؤولية الأسرية وضرورة مشاركة الزوجة للزوج، الزيادة في التعليم، الحاجة إلى العمل ... إلخ)،
- دوافع المنشآت الخاصة (تحسين الإنتاجية، زيادة المرونة في أداء المهام الوظيفية، تقليل المخصصات لتنقل الموظفين من وإلى العمل، تقليل التكاليف لزيادة المساحة المكتبية لمقر المنشأة ... إلخ).

ويتصف هذا الأسلوب بأنه سلاح ذو حدين؛ بمعنى أنه إذا تم استغلاله الاستغلال الأمثل فسيؤتي نتاجه الإيجابي بإذن الله والعكس صحيح. ولضمان فعالية تطبيق هذا الأسلوب يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يجب تحديدها قبل البدء وأثناء تفعيل أسلوب العمل عن بُعد، ومن تلك الاستراتيجيات:

- **استراتيجية الترويج الموجه:** ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث خطوات؛ الأولى تحديد الفئات المستهدفة وهم المرأة السعودية، الجهات الحكومية، ومنشآت القطاع الخاص. الخطوة الثانية تحديد الرسالة التوجيهية والتي يجب أن تحتوي على الفوائد المترتبة من تطبيق أسلوب العمل عن بُعد

بالنسبة للأفراد والمجتمعات على حدٍ سواء. أما الخطوة الثالثة فهي اختيار الأدوات المناسبة لإيصال هذه الرسالة (مثل: الندوات، المؤتمرات، ورش العمل، المنتديات، مواقع التواصل الاجتماعي، استخدام تأثير قادة الرأي، المطبوعات والمنشورات ... إلخ).

- **استراتيجية التدعيم الشامل:** وتستهدف هذه الاستراتيجية بشكل أساسي الأطراف (المرأة نفسها والمنشآت) التي ستتحمل مسؤولية التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب؛ أسلوب العمل عن بُعد. مكونات هذه الاستراتيجية تشمل الدعم التدريبي والتأهيلي، الدعم المالي المقدم لمنشآت القطاع الخاص لتبني العمل بهذا الأسلوب، والدعم الفني التنفيذي والاستشاري.

- **استراتيجية التنظيم المتكامل:** وتستهدف ترتيب وتنظيم جميع العناصر المؤثرة في تطبيق أسلوب العمل عن بُعد مثل النواحي القانونية، والنواحي الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية من خلال اختيار وتعيين العاملين بهذا الأسلوب وتدريبهم وصياغة نظام جزاءات ونظام حوافز ومكافآت خاص بهم ... إلخ.

- **استراتيجية تقييم ومتابعة سير النظام:** ولهذه الاستراتيجية شقين أساسيين مهمين هما تقييم النظام من خلال مراجعة إيجابياته وسلبياته وأوجه القوة والضعف فيه وإعداد معايير واضحة لذلك، والشق الآخر المتابعة المستمرة للتأكد من جودة التطبيق من خلال الزيارات الميدانية وإعداد تقارير الأداء الدورية.

ويُعد اختيار الاستراتيجية المناسبة أحد المراحل التي يجب أن يمر بها قرار الانتقال لأسلوب العمل عن بُعد، إضافةً إلى المراحل التالية:

- دراسة الجدوى (الإنتاج، تكاليف التدريب، مستلزمات الدعم والمساندة ... إلخ).
- تحديد الأساس الذي سيتم بناءً عليه تنفيذ أسلوب العمل عن بُعد (إيجاد السياسات والتشريعات، إعادة التنظيم الوظيفي .. إلخ).
- التخطيط والمتابعة والتقييم لتنفيذ هذا الأسلوب،
- اختيار أي الوظائف تناسب وهذا الأسلوب، على الأقل في بداية العمل به،
- التأني والعناية في اختيار الأشخاص العاملين بهذا الأسلوب،

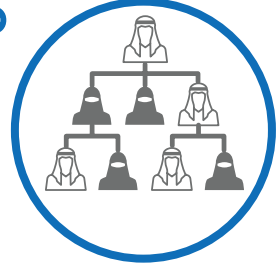
- إعداد العاملين ومدراءهم من خلال ورش عمل أو حلقات نقاش لتوضيح جوانب هذا الأسلوب،
  - اعتبارات صياغة العقود (ساعات العمل المتوقعة، الإنتاجية، التقارير ... إلخ)،
  - توفير التجهيزات المناسبة للعاملين عن بُعد (علوطي، 2008، ص. 204).
- وفي الختام، يجب أن يكون هناك تخطيط وإدارة فاعلة لضمان نجاح العمل عن بُعد وتحقيق فوائده المذكورة سابقاً. ولكي نكون أكثر دقة سنذكر هنا بعض الصفات والخصائص التي يجب أن يتسم بها هذا الأسلوب حتى ينجح بإذن الله:
- أن لا يتطلب العمل عن بُعد الكثير من المواد والتجهيزات، بل يكفي بالقليل منها كجهاز الحاسب وخط الاتصال،
  - إمكانية تحكم الموظف في وقت العمل؛ فالأعمال المحددة بوقت إنجاز سريع لا تتناسب وأسلوب العمل عن بُعد،
  - الأعمال التي تحتاج إلى تواصل دائم مع زملاء العمل أيضاً لا تتناسب وأسلوب العمل عن بُعد،
  - أن يكون هناك مؤشرات لقياس أداء ومخرجات العاملين بهذا الأسلوب (علوطي، 2008، ص. 202).

## 5.4 مراعاة البيئة الاجتماعية والتنظيمية



من المهم جداً الأخذ في الاعتبار عناصر البيئة الاجتماعية والتنظيمية في المملكة في قضية توظيف المرأة، لذلك على الأشخاص المناطة بهم هذه المسؤولية الإطلاع الوافي الكافي على أنظمة الدولة المتعلقة بعمل المرأة واللوائح والإجراءات التنظيمية كذلك.

## 5.5 اعتبارات الهيكل التنظيمي للمنظمة



يوصى بأن لا يتضمن الهيكل التنظيمي وحدات إدارية نسائية منفصلة؛ فالإنفصال في المكان الجغرافي لا يعني أن يتبعه أي فصل في الهيكل التنظيمي الذي يُبنى بطبيعته على أساس وظيفي بغض النظر عن جنس الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة و إنجاز المهام. إن الوحدات الإدارية (وحدة، قسم، إدارة ... إلخ) ضمن الهيكل التنظيمي يجب أن تتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها والوظائف والمهام التي تنفذها ويشغل الوظائف في كل وحدة إدارية العدد اللازم من الموظفين والموظفات وتكون مرجعتيهم الإدارية لرئيس الوحدة ويكفل الهيكل التنظيمي تكافؤ الفرص في النمو المهني والترقيات للموظفين والموظفات على حدٍ سواء.

## 5.6 الاهتمام بالتدريب والتطوير



أثبتت الكثير من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية أن الاهتمام بالتدريب والتطوير يعد أحد أهم العناصر الجاذبة لاختيار واستمرارية العمل لدى المنظمة. ولذلك نجد الكثير من المنظمات الحديثة توفر فرص التدريب والتطوير وتقديمها كأحد المزايا الوظيفية وتستخدمها كطريقة جذب للانضمام إليها. وكأحد الممارسات الحديثة في البيئة المحلية، يجب أن يجد أسلوب العمل عن بُعد من المسؤولين عن التدريب والتطوير الاهتمام الكافي للتدريب عليه والإمام بجوانبه المختلفة.

## 5.7 توفير الخدمات المساندة

من الممارسات الناجحة في استقطاب المرأة للعمل الاهتمام بالخدمات الإضافية أو المساندة لعملها، على سبيل المثال من خلال:



• تخصيص أماكن استراحة للعاملات؛ حيث نصت المادة (158) من نظام العمل أنه يجب «على صاحب العمل في جميع الأماكن التي يعمل فيها نساء - وفي جميع المهن- أن يوفر لهن مقاعد، تأميناً لاستراحتهن»،

• توفير خدمة رعاية الأطفال وحضانتهم؛ وقد نصت المادة (159) من نظام العمل في المملكة أنه يجب «على كل صاحب عمل يشغل خمسين عاملة فأكثر، أن يهيئ مكاناً مناسباً يتوافر فيه العدد الكافي من المربيات، لرعاية أطفال العاملات، الذين تقل أعمارهم عن ست سنوات، وذلك إذا بلغ عدد الأطفال عشرة فأكثر»،

• تخصيص مكان لأداء الصلاة.

• توفير خدمات نقل الموظفين / العاملات.

## ملحق – بعض التنظيمات المتعلقة بعمل المرأة في السعودية

- دليل عمل المرأة - وزارة العمل ([رابط الدليل](#)).
- قرار تنظيم ساعة الرضاعة للمرأة العاملة - وزارة العمل ([رابط القرار](#)).
- قرار تنظيم العمل عن بُعد - وزارة العمل ([رابط القرار](#)).
- قرار آلية احتساب عمل المرأة عن بُعد في نسب توظيف الوظائف (السعودية) - وزارة العمل ([رابط القرار](#)).
- قرار تنظيم عمل المرأة في محلات بيع المستلزمات النسائية - وزارة العمل ([رابط القرار](#)).
- قرار تنظيم عمل المرأة في المحلات والأكشاك داخل المراكز التجارية المغلقة - وزارة العمل ([رابط القرار](#)).
- قرار اشتراطات توظيف النساء في المصانع - وزارة العمل ([رابط القرار](#)).
- مطوية المرحلة الثالثة لتأنيث محلات بيع المستلزمات النسائية - وزارة العمل ([رابط المطوية](#)).
- دليل البيئة النموذجية لعمل المرأة في محلات بيع المستلزمات النسائية - وزارة العمل ([رابط الدليل](#)).
- دليل أنظمة عمل المرأة في المملكة العربية السعودية - غرفة الشرقية ([رابط الدليل](#)).





[www.yesser.gov.sa](http://www.yesser.gov.sa)



yesserprogram