



## النتائج الرئيسية لدراسة المرأة في الاقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة

آراء متعمقة في أربعة قطاعات:

- [1] الطاقة والبيئة
- [2] الرعاية الصحية
- [3] الخدمات المالية والاستثمار
- [4] تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات

### المؤلفان |

كارلا كوفيل، المديرية التنفيذية لمبادرة بيرل  
وسيم يوسف سعيد، مدير برامج أول في مبادرة بيرل

### الباحثان |

لمياء عدي، مساعدة البرامج في مبادرة بيرل  
عافية عبد المطلب، مساعدة برامج مبتدئة في مبادرة بيرل

© 2018 مبادرة بيرل. جميع الحقوق محفوظة.

### الشكل والتصميم |

سهاد أبو كشك

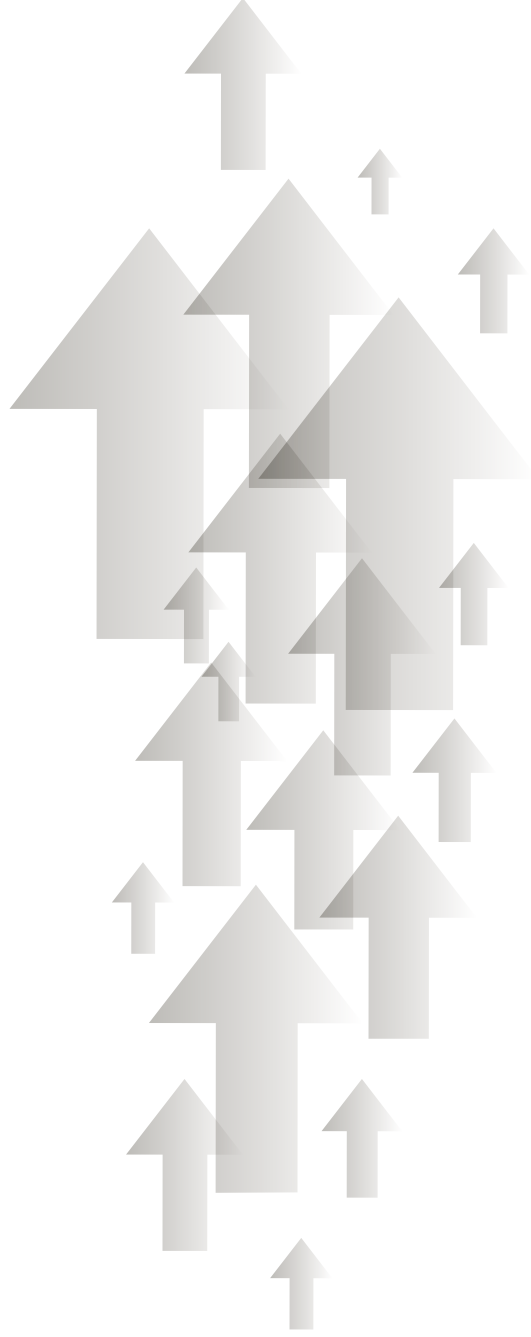
### شكر وتقدير |

يُعرب مؤلفا هذا التقرير عن امتنانهما لجميع المسؤولين التنفيذيين الذين قدموا  
آراءً قيمة ساهمت في إعداد هذه الدراسة. كما نود أن نتقدم بالشكر لجميع  
المؤسسات التي شاركت في المقابلات الشخصية والاستبيانات التي تم إجراؤها في  
إطار هذا البحث.

### إخلاء المسؤولية وقيود التقرير |

لا يجوز نسب الاستنتاجات والآراء المنصوص عليها في هذا التقرير إلى مبادرة بيرل  
ومجلس محافظيها وشركائها وموظفيها، وهي لا تمثل بالضرورة آراءهم.

ولا تضمن مبادرة بيرل دقة البيانات الواردة في هذا المنشور ولا تتحمل أية مسؤولية  
عن أي آثار تترتب على استخدامها.



#### مبادرة بيرل

هاتف +971 (6) 515 4605  
فاكس +971 (6) 515 4066  
info@pearlinitiative.org  
www.pearlinitiative.org  
@pearlinitiative

#### مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة

هاتف + 971 6 594 1262  
فاكس + 971 6 523 9339  
ص.ب. P.O. Box 2334  
الشارقة، أ.ع.م. | Sharjah, U.A.E.  
@namawomen

namawomen.ae  
#نماءالمرأة  
NamaWomen

## رسالة الشركاء



مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة  
NAMA WOMEN ADVANCEMENT ESTABLISHMENT

شهدت السنوات الأخيرة تزايد التركيز على دعم المرأة وإطلاق العنان لطاقتها الكامنة وتعزيز إمكانياتها وتمكينها من المشاركة الاقتصادية الكاملة، من خلال مجموعة واسعة النطاق من مبادرات التدخل والبرامج والسياسات في جميع أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة.

وانطلاقاً من هذه الخلفية، تبين لمؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة ومبادرة بيرل وجود قصور في البيانات التي تساعد في تطوير هذه السياسات والاستراتيجيات والمبادرات المهمة ومتابعتها وصياغتها في المستقبل. ومن هنا، يتمثل الهدف الأساسي من هذا التقرير في إلقاء الضوء على الحاجة إلى تشكيل فريق عمل يتولى مسؤولية جمع البيانات وتحليلها ودعوة المؤسسات المعنية للاتحاد وتوحيد جهودها من أجل إجراء بحث واسع النطاق وقابل للقياس إلى جانب تعزيز التوجه نحو برامج أكثر اعتماداً على الأدلة لدعم تمكين المرأة من الاندماج الكامل في الاقتصاد.

ونعتقد أننا قد تمكنا من خلال هذا التقرير المبدئي من إلقاء الضوء على بعض الفجوات في الخدمات المقدمة والتي يمكن أن تحول دون تمكن المرأة من أن تصبح عنصراً فعالاً في القوى العاملة، ولاسيما في القطاعات الرئيسية (الطاقة والبيئة والرعاية الصحية والرفاهية والتمويل والاستثمار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات) وتقديم توصيات عملية لتجاوز هذه الفجوات. وتجدر هنا الإشارة إلى أن النتائج الأساسية المقدمة تستند إلى عينة صغيرة للتأكيد على أهمية إجراء مزيد من التحقيق والبحث في هذا المجال.

وختاماً، أود أن أعبر عن بالغ امتناني وجزيل شكري لمبادرة بيرل على مشاركتها معنا والشكر موصول أيضاً لفريق عملهم المخلص الذين لعبوا دوراً محورياً في خروج هذا التقرير بنجاح. وأتوجه بالشكر إلى جميع المؤسسات والكيانات التي ساعدتنا في تحقيق أهداف هذا التقرير من خلال التعاون أثناء مرحلة جمع البيانات ومن دونهم لم يكن هذا التقرير ممكناً.

ريم بن كرم  
المدير  
مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة



## رسالة الشركاء



يؤثر تنوع القوى العاملة على تحديد الأفق المستقبلية للاقتصادي حول العالم. وفي ظل الجهود المحلية والإقليمية والدولية المبذولة من أجل تشكيل فهم أفضل لمدى مشاركة المرأة في سوق العمل من منظور تنوع وتعدد لتحسين هذه المشاركة، يسر مبادرة بيرل أن تسهم في هذه الجهود في منطقة الخليج.

يشرفنا أن نتعاون مع مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة لإجراء هذا البحث الخاص في أربعة قطاعات في دولة الإمارات العربية المتحدة، ليس فقط للمساهمة في زيادة حجم البيانات المتاحة حالياً، وإنما للتشجيع على إجراء المزيد من الأبحاث والبرامج المشتركة في مختلف أرجاء دول الخليج أيضاً. ونأمل أن يحفز البحث المائل والأبحاث المستقبلية القطاع الخاص لاتخاذ إجراءات عملية والالتزام بغرس ثقافة تدعم المرأة في تحقيق طموحاتها المهنية كهدف في حد ذاته وهو ما يخلق بدوره مؤسسات أعمال أكثر تنافسية ومرونة في منطقة الخليج.

وأود أن أتقدم بالشكر لمؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة وجميع الأفراد والمؤسسات التي شاركت في هذا البحث وللشركات الشريكة لمبادرة بيرل التي يعود لها الفضل في تنفيذ جميع أعمالنا.

كارلا كوفيل  
المديرة التنفيذية  
مبادرة بيرل





# المحتويات

رسالة الشركاء | 02

الملخص التنفيذي | 05

خلفية عن البحث | 06

النتائج والتحليل | 07

الخلاصة والتوصيات | 15

منهجية البحث | 17

18 | المرأة في الاقتصاد:  
مراجعة في البحوث المتناولة لهذا الموضوع

المراجع | 20

21 | نبذة عن مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة

22 | نبذة عن مبادرة بيبرل

# 1.0 الملخص التنفيذي

## خلفية البحث

المؤسسية والتزام القيادة في الشركات ودعم العائلة في المراتب الثلاثة الأولى لاعتبارات مشاركة المرأة في سوق العمل. في المقابل، فإن الافتقار إلى الدعم داخل المؤسسة والتصورات المسبقة والصورة النمطية حول دور المرأة والظروف الاجتماعية، كوجود أطفال على سبيل المثال، ينظر إليها جميعها على أنها عوامل تعيق التقدم الوظيفي للمرأة.

تشكل التصورات المسبقة القائمة على أساس نوع الجنس والصورة النمطية للمرأة و دورها في المجتمع عائقاً أمام مشاركتها في سوق العمل في جميع القطاعات. وفي قطاعي الخدمات المالية والاستثمار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، كان غياب السياسات الداعمة لنهضة المرأة أحد العوامل الرئيسية التي تمنعها من التقدم في مسيرتها المهنية. كان الافتقار إلى المعرفة والمهارات الفنية من أهم العوائق التي تواجه المرأة فقط في قطاع الطاقة والبيئة. اعتبر المشاركون في الاستبيان من كافة القطاعات باستثناء قطاع الخدمات المالية والاستثمار، أن الساعات الطويلة وظروف العمل الشاقة تُعد أحد التحديات التي تواجه تقدم المرأة في مسيرتها المهنية.

لقد كانت مشاركة المرأة في الاقتصاد أحد المسائل العالمية التي طالما تم تناولها على مدار العقود القليلة الماضية على كل من الصعيدين الدولي والمحلي. وثمة اهتمام من جانب القطاعين العام والخاص، ولا سيما في دولة الإمارات، بامتلاك القدرة على قياس مدى مشاركة المرأة في الاقتصاد وفهم هذه المشاركة وتحسينها من أجل توجيه عملية صنع القرار في هذا الصدد.

تشارك مبادرة بيرل منذ تأسيسها في الأبحاث والمناقشات المتعلقة بالتنوع بشكل عام ولا سيما التنوع بين الجنسين. وفي عام ٢٠١٥، أطلقت المبادرة رسمياً برنامج التنوع الوظيفي في القيادات العليا بالشركات الذي يسلط الضوء على الفوائد التي تعود على مؤسسات الأعمال في منطقة الخليج من تحقيق التنوع بين الجنسين. وبالتعاون مع شركائنا في مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة، أطلقنا هذا البحث لتحليل مستوى مشاركة المرأة في الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة في أربعة قطاعات وهي: الطاقة والبيئة، والرعاية الصحية والعافية، والخدمات المالية والاستثمار، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.

بشكل عام، توضح النتائج أن المرأة تثمن حياتها المهنية وأن المحرك الأول لطموحها هو رغبتها في التعلم والنمو على المستوى المهني، ويأتي ذلك التعويضات المالية والرغبة في الشعور بالاستقلالية والاعتماد على الذات.

عند السؤال عن الأمور التي يمكن للمؤسسات والشركات القيام بها لدعم مشاركة المرأة في سوق العمل، أجاب ٧٤% من المشاركين بضرورة توفير المرونة من أجل تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية. جاء في المرتبة الثانية إيلاء اهتمام حقيقي للمرأة في سياسات التوظيف وخطط التعاقب الوظيفي، ثم وضع السياسات التي تنشئ ثقافة مؤسسية واعية للتحيز.

بغية مواجهة التحديات الاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة وانخراطها في الاقتصاد، تبرز التوصيات التي خلصنا إليها من كل من الاستبيان والمقابلات الشخصية التي أجريناها إلى الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الملتزمة عند تطبيق مبادرات التنوع بين الجنسين. وفور قيام القيادة بتهيئة الأجواء وتحديد التوقعات، يمكن للقيادة العليا أخذ زمام المبادرة في مواجهة التحيز الواعي واللاواعي ووضع البرامج والمبادرات الشاملة التي تهدف إلى دعم وتدريب المرأة في أدوارها المهنية.

بالرغم من وجود بعض البيانات العامة، يتناول التقرير في المقام الأول الفجوة في البيانات تحديداً في القطاعات المستهدفة، من خلال إجراء بحث لتقديم وجهات نظر وآراء قائمة على بيانات وأدلة والتي يحتاجها صناع القرار المشاركين في التأثير على مستوى وأشكال عمل المرأة في القطاع الخاص. يُسلط التقرير الضوء على الجهود التي تبذلها المؤسسات العاملة في هذه القطاعات بالفعل من أجل تعزيز مشاركة المرأة في الاقتصاد، والعوامل التي تشجع وتساعد على زيادة هذه المشاركة والعوامل الأخرى التي تعيقها.

## النتائج الرئيسية

بشكل عام، توضح النتائج أن المرأة تثمن حياتها المهنية وأن المحرك الأول لطموحها هو رغبتها في التعلم والنمو على المستوى المهني، ويأتي ذلك التعويضات المالية والرغبة في الشعور بالاستقلالية والاعتماد على الذات. وعند سؤال المشاركين في الدراسة عن العوامل التي تشجع المرأة على الدخول إلى سوق العمل، جاءت الثقافة



## 2.0 خلفية عن البحث

### 2.1 | دوافع تنفيذ البحث

تُعد الأدلة الواقعية مهمة للغاية لفهم ودعم الجهود المستثمرة في تقدم دور المرأة في القوى العاملة محلياً وإقليمياً. وبالرغم من تنامي الجهود المبذولة في منطقة الخليج لدعم دور المرأة في القوى العاملة، لا تتوفر سوى بيانات قليلة للغاية حول مدى مشاركة المرأة في الاقتصاد، بما في ذلك مدى التمثيل الذي تحظى به المرأة في المؤسسات والشركات. لمواصلة تطوير دور المرأة في الاقتصاد، من المهم الاستمرار في تطوير الأبحاث والبيانات المتوافرة التي يمكن الاستناد إليها في وضع السياسات والبرامج الفعالة في المنطقة. تتفق برامج مبادرة بيرل ومؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة من المنظور الاستراتيجي حيث تسعى كل منهما لجعل المبادرات الدولية المعنية بالمرأة مناسبة للبيئة المحلية عن طريق وضعها في السياق المناسب.

### 2.2 | أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحسين استيعابنا لمشاركة المرأة في القطاع الاقتصادي بدولة الإمارات العربية المتحدة ويشمل ذلك [1] مدى وطبيعة المشاركة الحالية للمرأة، [2] العوائق التي تسهم في معدل المشاركة الحالي، [3] المبادرات الممكنة لزيادة معدل مشاركة المرأة. قد ركزنا في بحثنا على قطاعات الطاقة والبيئة، والرعاية الصحية، والخدمات المالية والاستثمار، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.

بالإضافة، يهدف البحث في حد ذاته إلى نشر المعرفة حول هذا الموضوع والتحفيز على إجراء المزيد من الأبحاث التي تستهدف جمع البيانات وتنفيذ المزيد من البرامج وتقديم المزيد من التوصيات المستندة إلى الأدلة.

تم جمع البيانات والمعلومات من خلال الاستبيان وسلسلة من المقابلات الشخصية. وقد أجريت المقابلات مع 21 شخصاً من القطاعين العام والخاص وشارك في الاستبيان 121 شخصاً من دولة الإمارات بين شهري سبتمبر ونوفمبر لعام 2017، من بينهم أفراد من الإدارات العليا والإدارات التنفيذية والفرق الفنية.





## 3.0 النتائج والتحليل

يسلط هذا القسم الضوء على النتائج الرئيسية للبحث الذي أجريناه حول العوامل المؤسسية والقطاعية التي تسهل تقدم المرأة في بيئة العمل وتلك التي تعيق تقدمها.

### 3.1 العوامل المؤسسية حسب القطاع

رغم موافقة معظم المشاركين على أن زيادة دور المرأة في القطاع الذي يعملون فيه قد أسهم في نجاحه على المدى القريب والبعيد، فقد تباينت الردود حول ما إذا كانت قيادات مؤسساتهم ملتزمة بإشراك المرأة وتقديمها في مكان العمل. شعر المشاركون في القطاعات الأربعة بأن مؤسساتهم لم تقم بعمل كافٍ لزيادة الوعي بالقضايا المرتبطة بالمسيرة المهنية للمرأة، مما يبرز الحاجة لبذل المزيد من الجهود لضمان مشاركة المرأة داخل المؤسسات.

أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تضع هيكل تنظيمي للحصص النسبية المتعلقة بجنس الموظف في العمل قليلة جداً، وهو ما تم تأكيده خلال المقابلات التي جرت مع قادة في القطاعات.

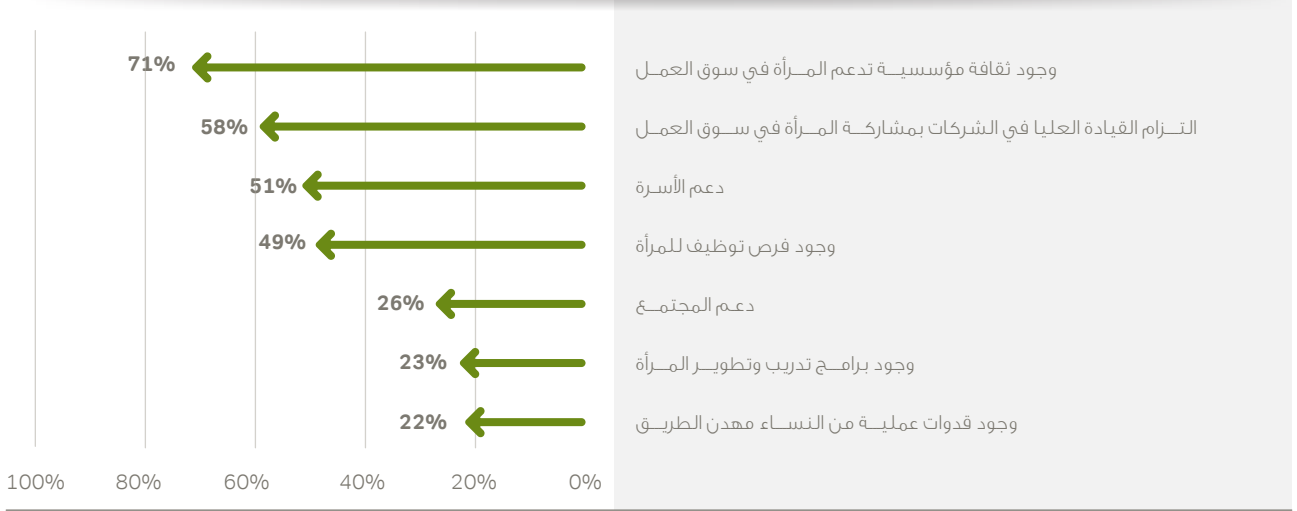
الآراء حسب كل قطاع*					النسبة الإجمالية*	العبارات
						
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم	الرعاية الصحية	الخدمات المالية والاستثمار	الطاقة والبيئة			
93%	100%	93%	88%	<b>91%</b>	أُسهم تزايد دور المرأة في القطاع الذي أُعمل فيه في نجاح القطاع على المدى القريب والبعيد	
<b>القيادة</b>						
60%	89%	80%	71%	<b>73%</b>	1 يوجد تمثيل للمرأة في مجلس إدارة مؤسستي	
61%	76%	49%	83%	<b>73%</b>	2 قيادة مؤسستي ملتزمة تماماً بإشراك المرأة وتقديمها في بيئة العمل	
59%	72%	47%	83%	<b>70%</b>	3 تسعى قيادة مؤسستي إلى ترقية المرأة إلى المناصب العليا	
44%	72%	40%	63%	<b>57%</b>	4 تعمل مؤسستي بفاعلية على زيادة الوعي بالقضايا المرتبطة بالمسيرة المهنية للمرأة داخل المؤسسة	
89%	100%	73%	96%	<b>90%</b>	5 ثقافة العمل في مؤسستي تدعم السيدات العاملات	
<b>السياسات</b>						
59%	72%	27%	67%	<b>60%</b>	1 أدت تقييمات العمل التي أجرتها قيادة مؤسستي إلى تشجيع السيدات العاملات على الارتقاء إلى المناصب العليا	
24%	33%	33%	38%	<b>34%</b>	2 توجد في مؤسستي "حصص نسبية تتعلق بجنس الموظف"	
65%	78%	60%	79%	<b>72%</b>	3 توفر مؤسستي ساعات عمل مرنة	
72%	89%	60%	70%	<b>71%</b>	4 إجازة رعاية الطفل المقدمة للأمهات في مؤسستي كافية	

\*النسبة المئوية للمشاركين الذين أبدوا موافقتهم

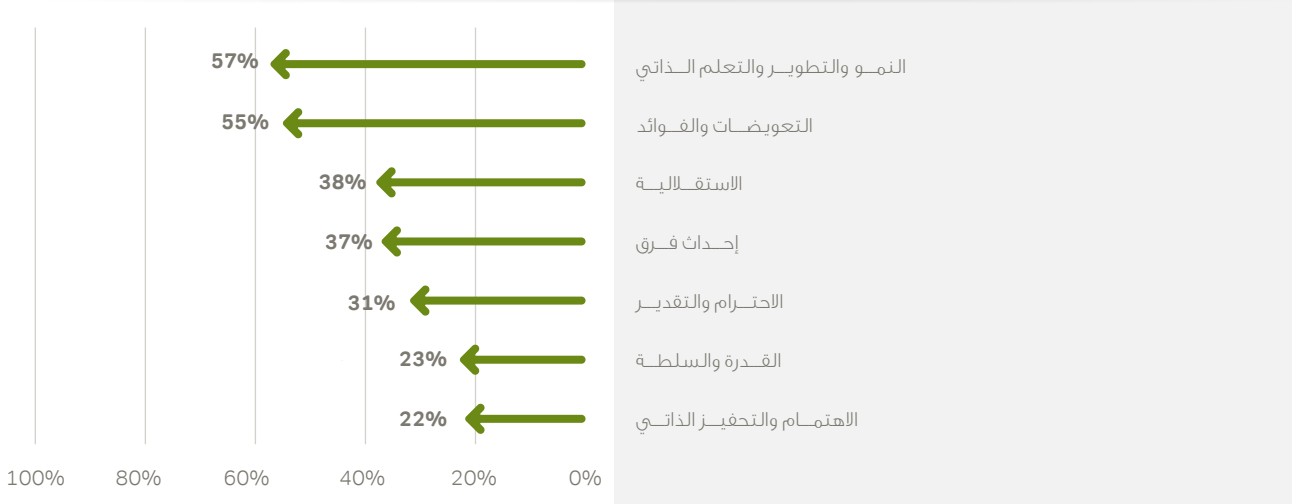
### 3.2 | العوامل التي تشجع التقدم المهني للمرأة

طُلب من المشاركين في الاستبيان ترتيب العوامل التي تشجع على التقدم المهني للمرأة حسب أهميتها، كما هو موضح في الشكل البياني أدناه (الشكل 1). وكانت العوامل الرئيسية الأربعة التي تم تحديدها هي ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة، ثم التزام القيادة العليا في الشركات ودعم الأسرة وخلق فرص عمل للمرأة. وبالرغم من شعور المشاركين بأهمية قيمة دعم الأسرة، لم يكن لدعم المجتمع للمرأة العاملة نفس القدر من الأهمية فيما يتعلق بالتقدم المهني للمرأة.

الشكل 1 - عوامل تشجيع التقدم المهني للمرأة حسب رأي المشاركين في الاستبيان



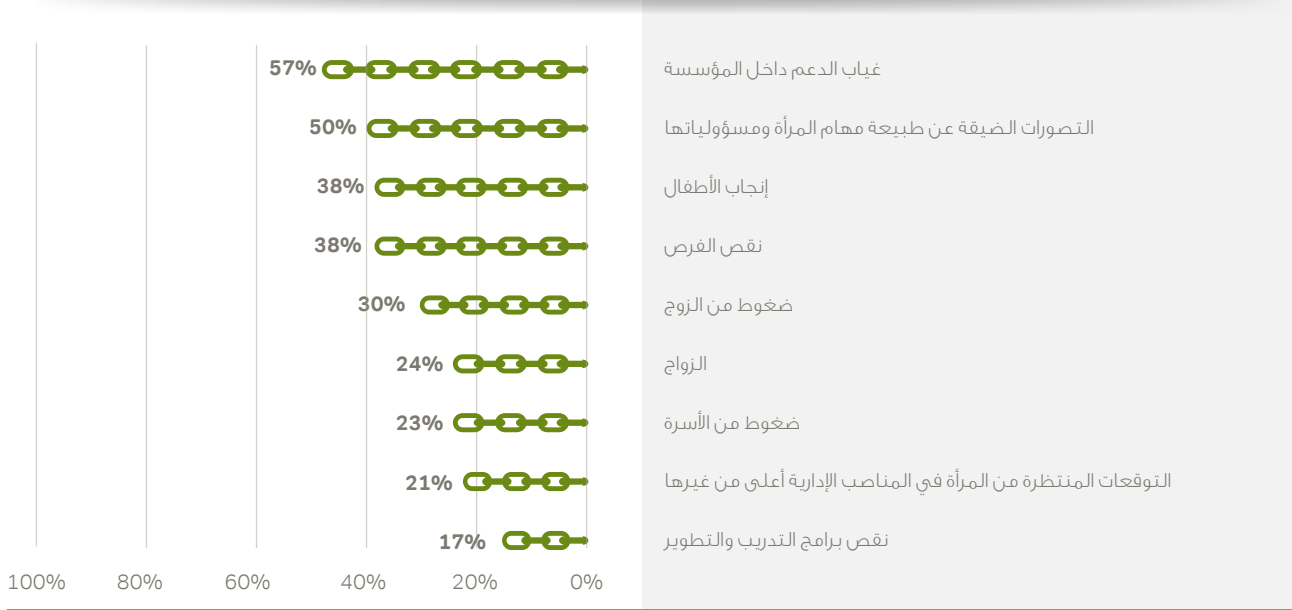
الشكل 2 - عوامل شخصية تشجع التقدم المهني للمرأة حسب رأي المشاركين في الاستبيان



### 3.3 | العوائق للتقدم المهني للمرأة

أوضح الاستبيان أن أكثر عاملين يعيقان المرأة في إحراز التقدم في مسيرتها المهنية هما الافتقار إلى الدعم داخل المؤسسة والتصورات المسبقة عن أدوار المرأة ومسئولياتها. كما كانت رعاية الأطفال وعدم وجود الفرص من بين العوامل الأخرى الرئيسية حيث أشار 40% تقريباً من المشاركين في الاستبيان إلى كون هذين العاملين من التحديات المهمة.

الشكل 3 - عوامل تعيق التقدم المهني للمرأة حسب رأي المشاركين



وجاءت هذه النتائج متماشية مع نتائج المقابلات الشخصية التي ذُكر فيها أن التصورات الخاطئة حول شخصية المرأة وقدراتها تشكل عائقاً رئيسياً أمام تقدمها في بيئة العمل.



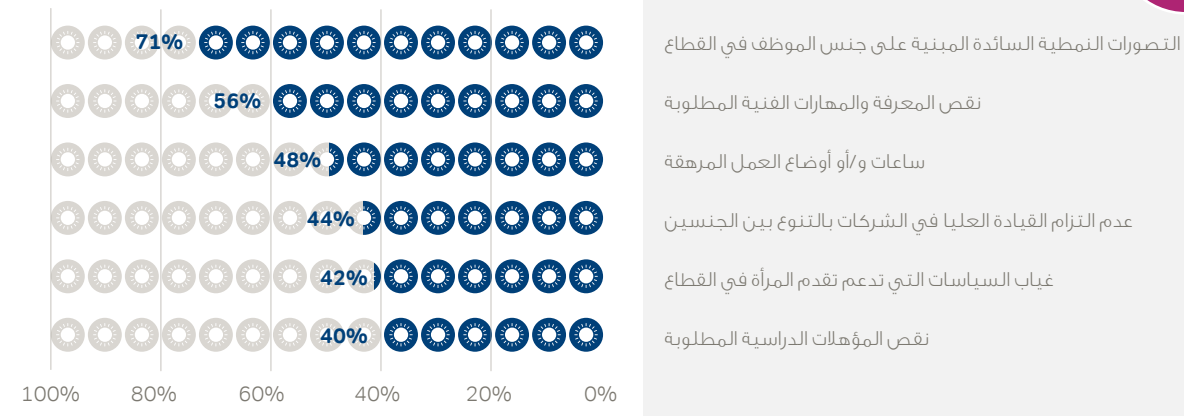
أوضح الاستبيان أن أكثر عاملين يعيقان المرأة في إحراز التقدم في مسيرتها المهنية هما الافتقار إلى الدعم داخل المؤسسة والتصورات المسبقة عن أدوار المرأة ومسئولياتها.



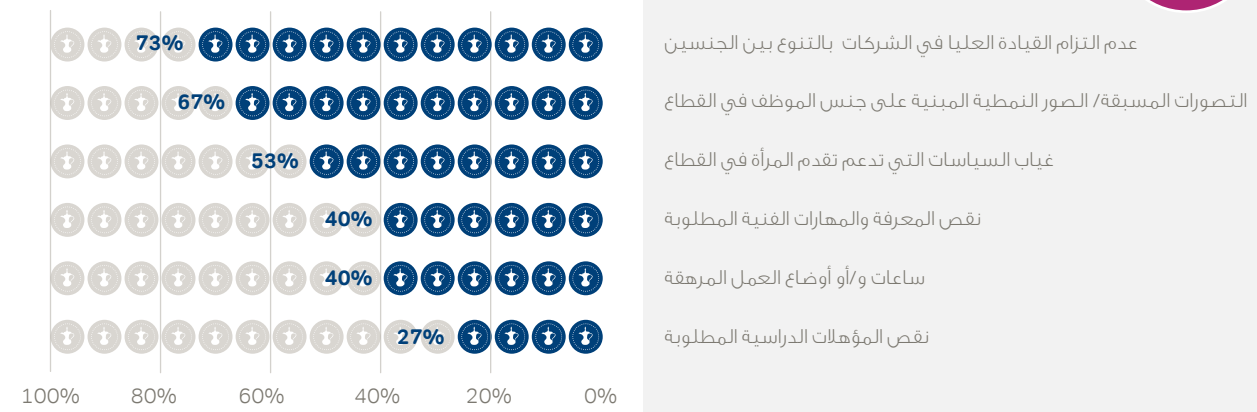
### 3.4 | العوامل المؤثرة على التقدم المهني لكل قطاع

على مستوى القطاعات، توجد بعض الاختلافات في العوامل التي تعيق تقدم المرأة في العمل. في جميع القطاعات، كانت التصورات النمطية للمرأة من أهم العوامل التي تعيق تقدمها، ما عدا قطاع الخدمات المالية و الاستثمار حيث كان عدم التزام القيادة العليا بالتنوع ما بين الجنسين هو العامل الأبرز. لم يكن الافتقار إلى المعرفة والمهارات الفنية عاملاً مهماً سوى في قطاع الطاقة والبيئة. تُعد ساعات العمل الطويلة عائقاً في جميع القطاعات باستثناء قطاع الخدمات المالية والاستثمار. بينما كان غياب السياسات التي تدعم تقدم المرأة في القطاع العامل أكثر أهمية في قطاع الخدمات المالية والاستثمار وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.

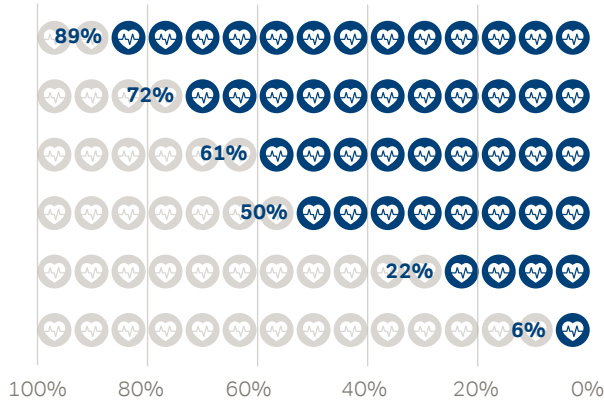
الشكل 4 - عوامل تعيق التقدم المهني للمرأة في قطاع الطاقة والبيئة



الشكل 5 - عوامل تعيق التقدم المهني للمرأة في قطاع الخدمات المالية والاستثمار



## الشكل 6 - عوامل تعيق التقدم المهني للمرأة في قطاع الرعاية الصحية



التصورات النمطية السائدة المبنيّة على جنس الموظف في القطاع

ساعات و/أو أوضاع العمل المرهقة

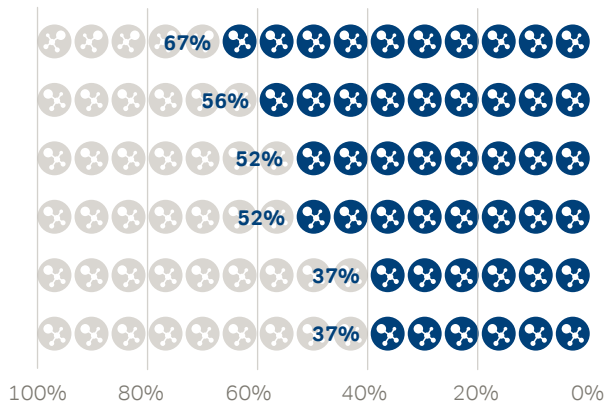
عدم التزام القيادة العليا في الشركات بالتنوع بين الجنسين

غياب السياسات التي تدعم ترقّي المرأة في القطاع

نقص المعرفة والمهارات الفنية المطلوبة

نقص المؤهلات الدراسية المطلوبة

## الشكل 7 - عوامل تعيق التقدم المهني للمرأة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا



التصورات النمطية السائدة المبنيّة على جنس الموظف في القطاع

ساعات و/أو أوضاع العمل المرهقة

غياب السياسات التي تدعم ترقّي المرأة في القطاع

عدم التزام القيادة العليا في الشركات بالتنوع بين الجنسين

نقص المؤهلات الدراسية المطلوبة

نقص المعرفة والمهارات الفنية المطلوبة

وفي قطاع الرعاية الصحية، يُعد عدم التوازن بين الحياة العملية والشخصية عائقاً يعترض مسيرة التقدم، وذلك بسبب ساعات العمل المضنية وعبء العمل في ثقافة قد يصور فيها بأن الأسرة هي في قائمة أولويات المرأة. وفي قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، كانت الصور النمطية المحيطة بشخصية المرأة وقدراتها غير الملائمة للعلوم، والناشئة أساساً من الثقافة المجتمعية القائمة، هي السبب في مستوى مشاركة المرأة الحالي.

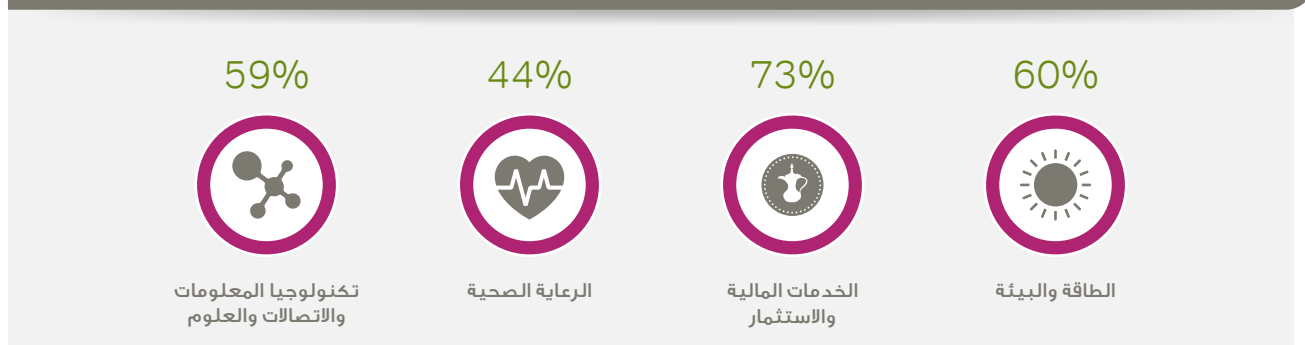
بالإضافة إلى العوائق المذكورة سابقاً، بعض العادات و التقاليد قد تحد من مشاركة المرأة في الوظائف الميدانية. في حين يُنظر إلى قطاع الخدمات المالية والاستثمار على أنه قطاع صارم والبعض يظن بأن المرأة لا تلائمها مجالات العمل الفاسية، وغالباً ما يُعد كلا هذين القطاعين قطاعين يهيمن عليهما الرجال.

### 3.5 | عوائق أخرى أمام مشاركة المرأة في مكان العمل

عند سؤال النساء المشاركات في الدراسة عن أهمية حياتهن المهنية أكدت جميعهن تقريباً أهميتها الشديدة بالنسبة لهن. فعلى مقياس من 1 إلى 6، حيث 6 تعني الأكثر أهمية، وضعت غالبية المشاركات أهمية حياتهن المهنية في المرتبة 5 أو 6.

ومع ذلك، فعند سؤالهن عما إذا كن يواجهن أية عقبات شخصية في تقدمهن المهني، كان الرد الغالب أنهن يواجهن هذه العقبات فيما عدا قطاع الرعاية الصحية.

الشكل 8 - نسبة وجود عوامل شخصية تعيق التقدم المهني للمرأة في القطاعات حسب رأي المشاركين في الاستبيان



وذكرت جميع المشاركات اللاتي أبلغن عن وجود عوائق تواجه تقدمهن المهني أنهن لا يرغبن في التضحية بجوانب حياتهن الأخرى، مثل تكوين أسرة، من أجل العمل. ذكرت المشاركات من قطاعي الرعاية الصحية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات التأثير السلبي لأخذ فترة استراحة مهنية، وذكرت المشاركات من قطاعي الطاقة والبيئة والخدمات المالية والاستثمار أن عدم امتلاك المهارات اللازمة للتقدم المهني كان من بين العوائق الأخرى التي تواجههن. كما كان الافتقار إلى الثقة الكافية في قدراتهن عائقاً شخصياً منتشراً في جميع القطاعات.

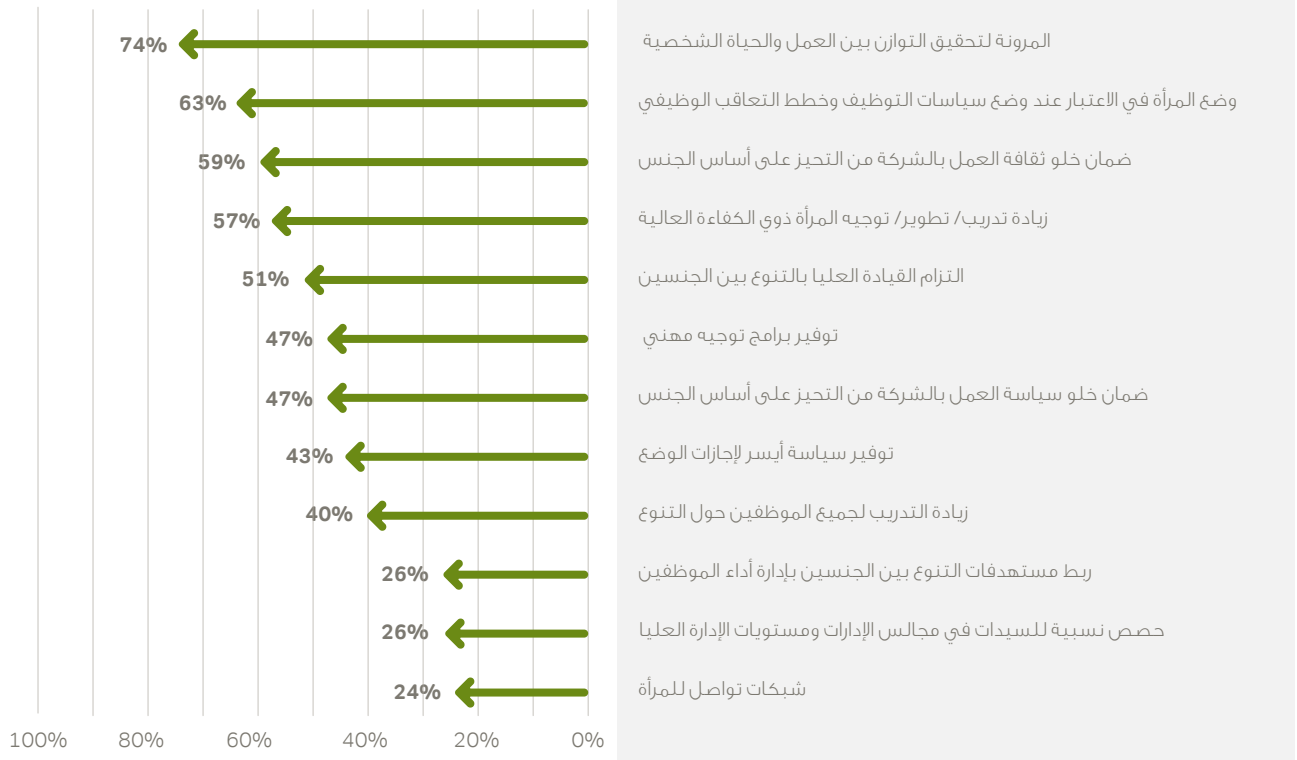
الشكل 9 - العوامل الأكثر أهمية التي تعيق التقدم المهني للمرأة في القطاعات حسب رأي المشاركين

العبارات	الآراء حسب كل قطاع*			
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم	الرعاية الصحية	الخدمات المالية والاستثمار	الطاقة والبيئة
1 لا أريد التضحية بجوانب أخرى من حياتي مثل الأسرة والأطفال	32%	28%	21%	25%
2 أشعر بأنني لا أمتلك المهارات المطلوبة للترقي للمستويات الأعلى	3%	0%	21%	21%
3 أشعر بأن ثقتي بنفسي غير كافية	16%	11%	14%	16%
4 يصعب علي الانتقال من مكان لآخر	8%	6%	14%	13%
5 التوقف لفترة عن متابعة مسيرتي المهنية يؤثر سلباً علي خططي المهنية	18%	28%	7%	5%
6 ليست لدي خبرة كافية	11%	11%	7%	6%

### 3.6 | الإجراءات التي يمكن للمؤسسات اتخاذها لإبقاء الموظفين وتنمية مهاراتهم

بناءً على نتائج الاستبيان، أشار 74% من المشاركين إلى أن المرونة من أجل تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية هي أهم عامل لإبقاء الموظفين وتنمية مهاراتهم تليها سياسات التوظيف و ثقافة مؤسسية خالية من التحيز القائم على أساس الجنس.

الشكل 10 - الإجراءات التي يمكن للمؤسسات اتخاذها لإبقاء وتطوير المرأة في مكان العمل في القطاعات حسب رأي المشاركين



الجنس في القوى العاملة ونشر الوعي أيضاً عن فوائد التنوع بين الجنسين في مكان العمل، ولاسيما بين الشباب لبناء مستقبل قائم على أن التنوع بين الجنسين في مكان العمل أمراً طبيعياً (4) التدريب على المهارات الشخصية لبناء الثقة عند المرأة.

وفقاً للبيانات المجمعة، شملت المبادرات المستقبلية المقترحة ما يلي (1) ضمان التزام قيادة المؤسسات وبالتالي مساهمتها في خلق ثقافة مؤسسية تدعم تقدم المرأة في عملها (2) إشراك الرجال في جهود زيادة التنوع بين الجنسين في القوى العاملة بالمنطقة ومواجهة التحيز القائم على أساس الجنس (3) نشر الوعي عن التحيز القائم على أساس



العام والقطاع الخاص من حيث الفرص المتاحة للمرأة، ويجب على القطاع الخاص، إذا أراد أن يصبح على المستوى نفسه من الجاذبية، أن يعالج الفجوة الناشئة من خلال تعديل السياسات وترتيبات العمل والتعويضات المالية والمزايا الممنوحة للكفاءات من المواطنين في القطاع الخاص؛ كما فعلت بعض جهات القطاع الخاص باستحداثها سياسات تحاكي المزايا الحكومية.

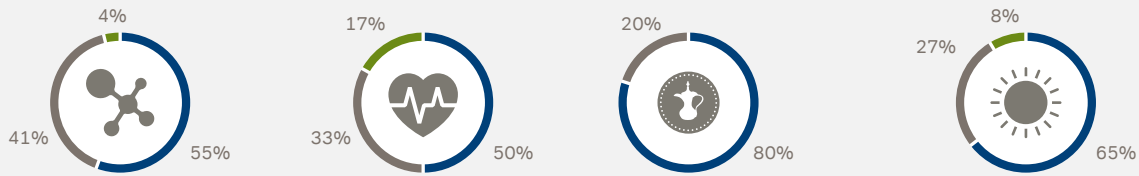
يجب أن نلاحظ أن القطاع العام قطاع جاذب لكادر المرأة الإماراتية؛ حيث أنه القطاع الرئيسي الذي تفضله المرأة لعدة أسباب أهمها عدد ساعات العمل والمزايا المقدمة في هذا القطاع. وفي عام 2016، استحدثت القيادة الحكيمة للدولة حصة نسبية للمرأة في جميع المستويات الإدارية في القطاع العام بما في ذلك المجالس الإدارية للهيئات الحكومية. قد يكون هذا هو السبب في التباين الشاسع بين القطاع

بناءً على نتائج الاستبيان، أشار 74% من المشاركين إلى أن المرونة من أجل تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية هي أهم عامل لإبقاء الموظفين وتنمية مهاراتهم.

### 3.7 | منظور المستقبل

على الرغم من أن مستوى تمثيل المرأة في مجالس إدارات الشركات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات هو الأدنى حيث لم تزد نسبة المشاركين الذين يعتقدون أن قيادة المؤسسة التي يعملون فيها تسعى جاهدة إلى ترقية المرأة إلى المناصب العليا عن 60%، رأى أكثر من 40% أن المساواة في المناصب الإدارية العليا قد تتحقق بين الرجال والسيدات خلال السنوات الخمسة القادمة وهي أعلى نسبة بين كل القطاعات. أما قطاع الخدمات المالية والاستثمار فكان أقل القطاعات تفاعلاً في هذا الشأن بنسبة بلغت 20%. أما معظم القطاعات، فترى أن الرجال سيستمرّون في الاستحواذ على غالبية المناصب العليا في السنوات الخمسة القادمة.

الشكل 11 - نظرة المشاركين لمستقبل دور في الإدارات العليا حسب القطاع



تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات

الرعاية الصحية

الخدمات المالية والاستثمار

الطاقة والبيئة

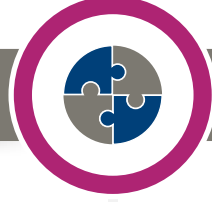
■ سيستغل المرأة مناصب إدارية أكثر

■ سيكون للرجل والمرأة عدداً مساوياً من المناصب الإدارية

■ سيستغل الرجل مناصب إدارية أكثر

## 4.0 الخلاصة والتوصيات

### تبني منهج شامل



يستلزم تحقيق التغيير الشامل تبني منهج شامل يخرس ثقافة مؤسسية قوامها دعم المرأة في بيئة العمل.

يجب ألا يقتصر أمر إشراك المرأة في بيئة العمل على مبادرة واحدة ينتهي بانتهائها وإنما الواجب هو وضع منهج شامل يقوم على البيانات المتوفرة ويصمم بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة. تقديم برامج متعددة الأوجه يتحقق فيها عنصر الاستمرارية والاستدامة من المبادرات المهمة للغاية لتحقيق التوازن بين الجنسين. تتأثر الاستدامة بمدى رغبة المؤسسة في الالتزام باستيعاب الجنسين والجدوى الإدارية وقدرة البرامج أو المبادرات على الاستمرار في خلق القيمة.

### مناقشات فعالة ورائدة



يستوجب التحيز الواعي واللاواعي القائم على أساس الجنس في مكان العمل مناقشات فعالة ورائدة.

تُعد الانحيازات المتوارثة وبيئة العمل وثقافة المؤسسة عوامل مؤثرة في الحد من تعيين المرأة وترقيتها. لذلك، فإن زيادة الوعي بوجود التحيز الواعي واللاواعي في سوق العمل وتأثيره في الحد من التنوع داخل المؤسسة وكيفية علاجه قد يؤثر إيجابياً في زيادة مشاركة السيدات في سوق العمل. وهذا المجهود يضمن تصميم إطار عمل تسعى لتحديد وتقييم التحيزات ما بين الجنسين وأثرهم في مكان العمل.

### التغلب على التصورات السائدة في القطاعات



تقديم القيادة العليا في الشركات للدعم اللازم للتغلب على التصورات السائدة في القطاعات.

يمكن التعامل مع الصور النمطية الشائعة في مجالات معينة، ولاسيما تلك الشائعة في قطاعات الطاقة والبيئة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات من خلال قرارات الإدارة العليا والإصرار على ترقية المرأة إلى المناصب العليا وتعيينها في الوظائف الفنية.

## المرونة في ترتيبات العمل



### يجب معالجة عنصر الالتزام بتوفير المرونة في ترتيبات العمل.

أثبتت المرونة في ترتيبات العمل وإدراجها ضمن السياسات المؤسسية أن لها فوائد متعددة، منها زيادة إنتاجية الموظف وارتفاع معدل الاحتفاظ بالكفاءات والرضا الوظيفي واستيعاب الجنسين. تتباين نماذج العمل من مجال لآخر وقد تحتاج إلى التعديل بما يتناسب مع خصائص كل مجال بحيث تواجه المفاهيم الشائعة التي ترى أن مرونة ساعات العمل تعني انخفاض إنتاجية الموظف.

## إجازة رعاية الطفل للأب والأم



### إعادة النظر في الإجازات العائلية.

من المواضيع المتكررة عند مناقشة إجازة رعاية الطفل للأب والأم أن الإجازة إذا أعطيت للمرأة فقط فسيعزز ذلك من مفهوم أن المرأة هي وحدها المسؤولة عن رعاية الطفل. قد يتيح استحداث الإجازات العائلية توزع ما بين الزوجين حسب اختيارهما الفرصة لمعالجة هذا الأمر.

## 4.2 | البحوث المستقبلية

يحقق تبني مبدأ التكافؤ بين الجنسين في بيئة العمل سواء في دولة الإمارات العربية المتحدة أو في باقي دول المنطقة هدفاً ذو شقين: الأول هو التأثير الإيجابي على أداء الأعمال والثاني هو إتاحة الفرص أمام المرأة لتكون عضواً فاعلاً في جميع الأدوار داخل المؤسسة بحسب المسار المهني الذي تختاره. يجب دائماً جمع البيانات وإجراء الأبحاث القائمة على الأدلة والبراهين لتكوين قاعدة من المعلومات تستطيع أن تركز عليها السياسة المؤسسية والمبادرات والإجراءات الفعّالة. تشير نتائج هذا البحث المحدود إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث في ثلاثة موضوعات، وهي:

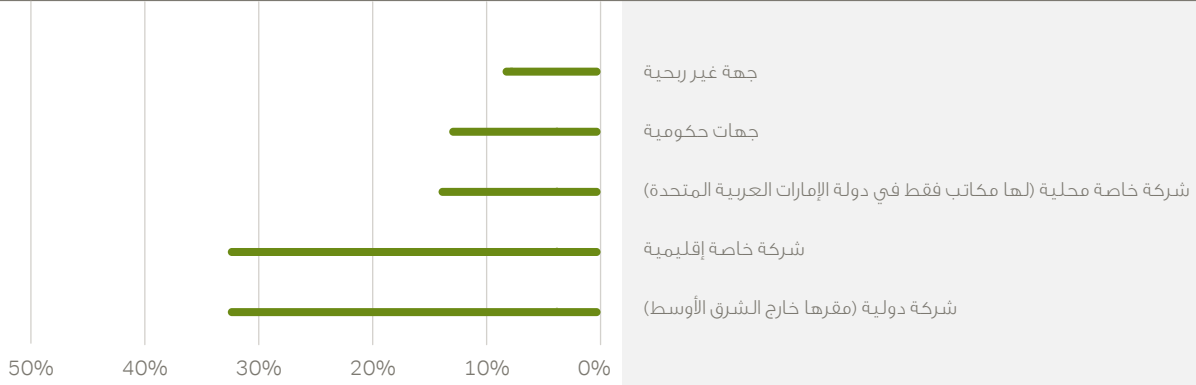
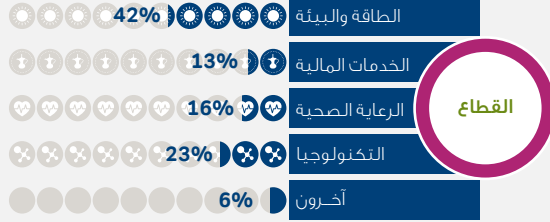
- ♦ إجراء دراسات خاصة في كل قطاع من القطاعات حيث إن الخصائص تختلف باختلاف قطاع العمل. قد يؤدي التعمق في تحليل في كل قطاع إلى تكوين تصورات تفصيلية عن التقدم الحادث والتحديات وسبل مواجهتها.
- ♦ يوصى بتوسيع هذه الدراسة لتشمل جميع دول المنطقة من أجل التعرف على أوجه الشبه والاختلاف في السياق المؤسسي والثقافي والفني ولأغراض المقارنة وتقديم توقعات موحدة لمنطقة الخليج.
- ♦ يمكن أن تتناول الأبحاث المستقبلية موضوعات البحث من وجهة نظر المواطنين والوافدين وذلك في ظل استقطاب المنطقة للأيدي العاملة من مختلف الجنسيات، وكذلك من وجهة نظر المؤسسات والشركات الدولية العاملة في المنطقة مقارنة بالمؤسسات المحلية.

## 5.0 منهجية البحث

في ظل تركيز البحث على الوضع الحالي لمشاركة المرأة في سوق العمل ونظراً لعدم القدرة على الاطلاع على البيانات في جميع الشركات العاملة في القطاعات الأربعة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة، جُمعت البيانات الأولية من خلال مقابلات شخصية واستبيانات. شكلت القيود لجمع البيانات الثانوية الواردة من جميع المؤسسات عائقاً للبحث حيث أننا لم نستطع التأكد من صحة التصورات والآراء مقارنة بالمقاييس والتحقق من سلامة البيانات.

وقد تم الحفاظ على خصوصية المشاركين في البحث حيث أنه لم يتم ذكر أسمائهم والمؤسسات التي يعملون بها. كان توزيع المشاركين حسب الجنسية والجنس والمجال والقطاع وفق ما يلي:

الشكل 12 - توزيع المشاركين حسب الجنسية والجنس والقطاع



### تحديدات البحث

إن هذا البحث الذي يهدف لمعرفة العوامل الممكنة لمشاركة المرأة في كل قطاع قدم آراء وتصورات قطاعية مفيدة، لكنه واجه عوائق أدت إلى تقليص عمق البحث واتساع نطاقه، حيث حدت مدة الاستبيان البالغة شهر من عدد المشاركين فيه. من حيث التمثيل الديموغرافي، من المقرر أن تركز الأعمال المستقبلية على توقعات العمالة الإماراتية مقارنة بإجمالي عدد العمالة. بالإضافة إلى ذلك، إقتصرت البحث على أربعة قطاعات في دولة الإمارات العربية المتحدة كما ذكرنا وهو ما يحتاج إلى أعمال تكميلية لرسم الملامح المستقبلية لسوق العمل ككل في دولة الإمارات العربية المتحدة وكذلك في منطقة الخليج. ولا يمكن الكشف الكامل عن البيانات الثانوية الواردة من المصادر المشاركة نظراً لطول المدة التي تستغرقها إجراءات الموافقة على هذا الكشف وهو ما لا تتسع له المدة الزمنية للبحث. وبعيداً عن العوائق المذكورة، فقد مثل البحث سابقة في تحليل العوامل القطاعية وهو يوفر قاعدة لإجراء المزيد من الدراسات.

## 6.0 المرأة في الاقتصاد: مراجعة في البحوث المتناولة لهذا الموضوع

القرار. فقد تسبب انتقال التوقعات الاجتماعية والصور النمطية الثقافية عن الجنسين إلى عالم المؤسسات في ظهور عوائق سلوكية وهيكلية داخل المؤسسات. هكذا، وعلى الرغم من أن المرأة تمثل أغلب القوى العاملة في قطاع الرعاية الصحية، لم تحصل على تمثيل عادل في المناصب الإدارية في هذا القطاع حيث تصطدم مسيرتها المهنية في الفرق الإدارية في أغلب الأحوال بعوائق وعقبات اجتماعية ومؤسسية كبرى.

تشير أبحاث "اليونسكو" المتعلقة بالمرأة في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في أغلبها إلى ظاهرة "خط الأنابيب الراشحة" "the leaky pipeline"، من حيث التناقص المستمر في أعداد النساء في مراحل مختلفة من حياتهن فعلى الرغم من توفر الاهتمام لدى النساء وتدريبهن وتوظيفهن في هذين القطاعين فسرعان ما يخرجن من سوق العمل مما يسبب الضرر للمجتمع. سببت الصور النمطية للجنسين والعوائق الثقافية والاجتماعية داخل المدرسة الثانوية بعدم تشجيع الطالبات على اختيار مسارات مهنية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. أما غالباً ما تُستبعد السيدات في المؤسسات من فوائمه الترقية والتدريب بسبب تصور أن الرجل سيؤدي أداء أفضل وسيكون أكثر إخلاصاً للشركة. قد أعد تحليل مشابه في قطاعي الطاقة والهندسة البيئية اللذين تغيب فيهما جماعات دعم و توجيه للمرأة، كما تغيب الاستثمارات في البنية التحتية لخلق أماكن عمل ملائمة للمرأة خصوصاً في العمل الميداني.

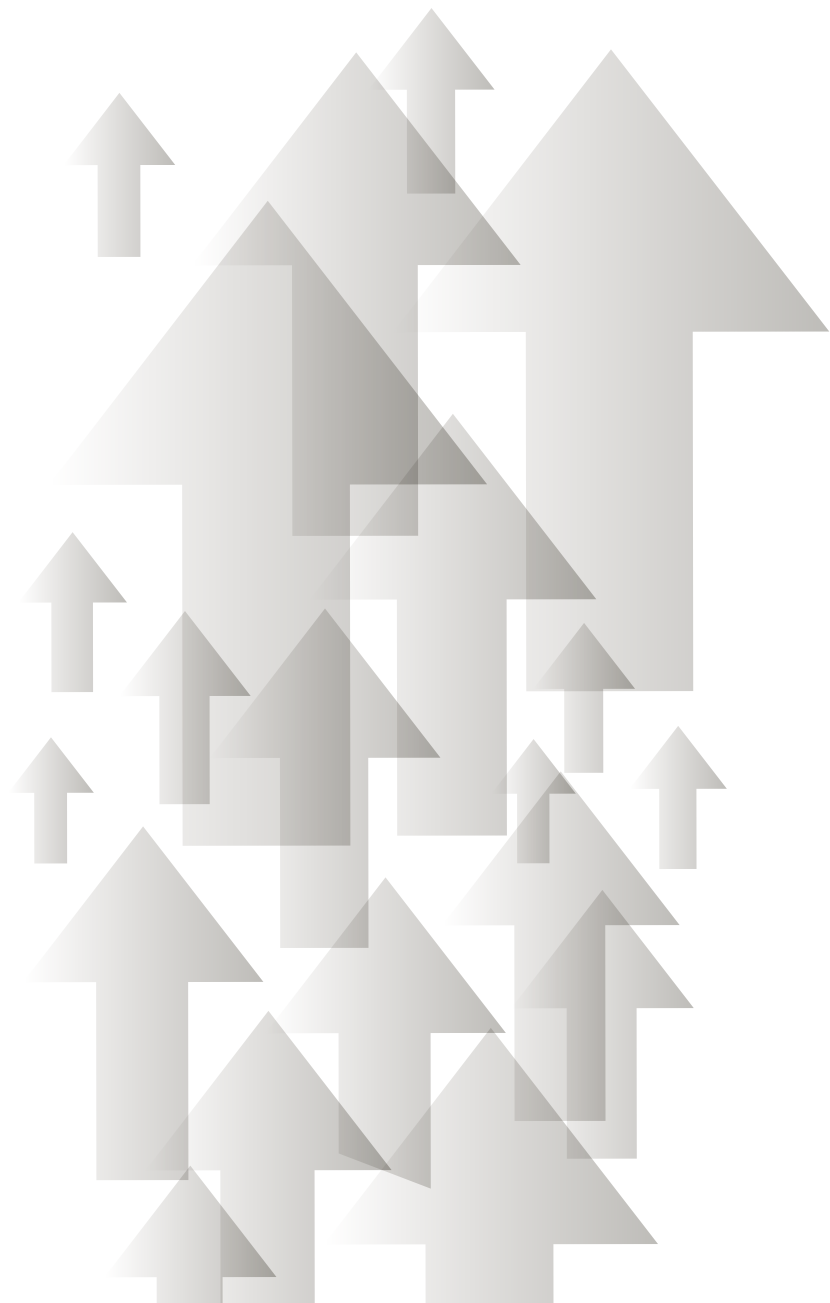
تري دراسات أخرى أجراها "صندوق النقد الدولي" حول قطاع الخدمات المالية في منطقة الخليج أن هناك فريقاً من السيدات اللاتي يعملن في الإدارة ويتحملن في الوقت نفسه مسؤوليات أسرية وهذا الفريق يرغب في انطلاق مبادرات مؤسسية تزيد من مرونة العمل والدعم الموجه لهن في حين يهتم فريق آخر من السيدات اللاتي تقل لديهن الالتزامات الأسرية بفرص التطوير التي تتسم بارتفاع مستوى التحدي فيها مثل تحقيق التميز، وتنمية المهارات، والتدريب. لكن محصلات العمل بالنسبة للفريقين ما زالت سلبية حيث إنها ترتبط بمستويات أهمية مبادرات التطوير المهني.

قدرت منظمة العمل الدولية في الدراسة التي أجرتها عام 2016 أن السيدات تشغلن نسبة 14% من المواقع الإدارية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وخلصت بيانات هذا الاستبيان الذي شمل 178 دولة مع تحليل إقليمي لبيانات كل دولة إلى أن انخفاض الأرقام الحالية في دولة الإمارات العربية المتحدة يعزى إلى بعض المجالات الفنية والصور النمطية الاجتماعية والثقافية التي لا تزال منتشرة بين الناس. ويضع التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2017 المنشور في 2 نوفمبر 2017 دولة الإمارات العربية المتحدة في المركز 120 من بين 144 دولة تناولها التقرير بالبحث، لترتفع دولة الإمارات بذلك بواقع 10 مراكز عن مركزها في عام 2016 حين حلت في المركز 130. وكان أهم عاملين في إعاقة تقدم دولة الإمارات في هذا المجال هما المشاركة العددية في سوق العمل والمساهمة الاقتصادية كقيمة حسب المنهجية المتبعة.

سلط بحث ماكينزي الصادر في عام 2016 عن المرأة الخليجية في موقع القيادة الضوء على العقبات التي تعوق تقدم المرأة واحتلالها للمراكز العليا بناء على استطلاعات للرأي ومقابلات شخصية. وانتهى البحث بتقديم توصيات رئيسية تتعلق بالبنية المؤسسية التي قد تساهم في إشراك المرأة في سوق العمل بفاعلية أكبر. وكانت الدعوة لإجراء دراسات خاصة بكل مجال على حدة من بين الجهود المستقبلية التي أشار إليها البحث.

تناولت الكتابات الإقليمية الصادرة عن "منظمة العمل الدولية" موضوع قطاع الرعاية الصحية والعوامل التمكينية التي تدعم التقدم المهني للمرأة في دول الشرق الأوسط. من بين النقاط التي طرحت، أن القيم والتوقعات الاجتماعية والثقافية في سياق الشرق الأوسط تتكون من تفاعل بين الطبيعة الأبوية لهذه المجتمعات والخصائص الذكورية ولذلك يجب أن تأتي عملية التحول من خلال مبادرات تتبناها الحكومة والقطاع الخاص، ومن بين المعوقات التي شاع ذكرها غياب السياسات المناسبة لأوضاع الأسرة التي تساعد الأمهات العاملات في تحقيق حد أدنى من التوازن بين الحياة العملية والشخصية وعدم كفاية الدعم المؤسسي المتمثل في السياسات التي تحميهن من التمييز في العمل. هناك انخفاض في تمثيل المرأة في فرق الإدارة بدعوى افتقارها للسمات الشخصية ورأس المال البشري المطلوب لتولي مناصب صنع

قد سلطت الكتابات التي قمنا باستعراضها الضوء على الحاجة لإجراء المزيد من الأبحاث والحصول على الآراء من النساء المشاركات في اقتصاد منطقة الخليج تحديداً.



# المراجع

---

Black, S. and A. Spitz-Oener, 2010, "Explaining Women's Success: Technological Change and the Skill Content of Women's Work," *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 92 No. 1.

Campbell, K. and A.V. Vera, 2010, "Female Board Appointments and Firm Valuation: Short and Long-term Effects," *Journal of Management and Governance*, Vol. 14 No. 1.

Gallacher D., 2012, "The Emirati Workforce: Figures and Thoughts", Zayed University.

Huang, J. and D. Kisgen, 2013, "Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female executives?" *Journal of Financial Economics*, Vol. 108 No. 3.

International Labour Organisation, 2016. *Women in Business and Management* (International Labour Organisation, 2016).

International Monetary Fund, (2017), "IMF Annual Report 2017: Promoting Inclusive Growth".

Khan, W.A., and J.P. Vieito, 2013, "CEO Gender and Firm Performance," *Journal of Economics and Business*, Vol. 67, pp. 66–55.

McKinsey, 2016, "Women Matter" McKinsey & Company.

McKinsey 2014, "GCC Women in Leadership – from the first to the norm" McKinsey & Company.

Schwartz-Ziv, M., 2013, "Does the Gender of the Directors Matter?" Working Paper No. 8, Edmond J. Safra Center for Ethics Working Paper Series, Harvard.

UAE Ministry of State and Federal National Council Affairs (2012), "Women in the United Arab Emirates: A Portrait of Progress".

World Economic Forum, 2017. *The Global Gender Gap Report*.

# نبذة عن مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة



مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة  
NAMA WOMEN ADVANCEMENT ESTABLISHMENT



## الرؤية

عالم أكثر إنصافاً للمرأة.

## المهمة

تمكين المرأة من الحصول على حقوقها وعلى الخدمات ونظم الدعم والموارد المثلى بغرض النهوض بإمكاناتها وقدراتها اقتصادياً ومهنياً واجتماعياً.

## هدف المؤسسة

انطلقت مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة بقرار من صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، وترأسها قرينة سموه، سمو الشبيخة جواهر بنت محمد القاسمي.

وتركز مؤسسة نماء للارتقاء بالمرأة على التوعية بدور المرأة باعتبارها مورداً بشرياً هاماً لا يمكن الاستغناء عنه في مسيرة تقدم ونماء جميع الأمم. وتسعى "نماء" إلى الانتقال من مرحلة دعم المرأة وتمكينها، وضمان المساواة بين الجنسين إلى مرحلة الارتقاء بها ومنحها دورها كعضو فاعل وأساسي في المجتمع، وتمكينها من صعود سلم النجاح، وتشجيع المؤسسة السياسات والتشريعات الداعمة للمرأة، إلى جانب إطلاق البرامج الفاعلة التي تدعم التكامل بين الجنسين في جميع القطاعات، بالإضافة إلى محاربة الممارسات والسياسات الظالمة التي ترسخ التمييز ضد المرأة وتعيق تقدمها.

وهناك خمس مؤسسات تعمل تحت مظلة نماء وهي: مجلس سيدات أعمال الشارقة، ومجلس إرثي للحرف المعاصرة، وصندوق نماء، وبادري للمعرفة وبناء القدرات، وسوق أنوان.



# نبذة عن مبادرة بيرل



## هدف المبادرة

### نشر ثقافة مؤسسية قوامها المساءلة والشفافية في منطقة الخليج

تعمل مبادرة بيرل التي تأسست في عام ٢٠١٠ في منطقة الخليج على تحسين المساءلة والشفافية المؤسسية. وتضم المبادرة شبكة تتوسع يوماً بعد يوم من قادة الأعمال في المنطقة الملتزمين بالارتقاء بالعمل الجماعي وتقديم نموذج إيجابي للقيادة وتبادل المعرفة والخبرات لدعم مجتمعات الأعمال والطلاب في المنطقة وإقناعها بتطبيق أعلى المعايير.

## الشراكات الاستراتيجية

- تأسست بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات  
- شراكة استراتيجية مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

## الميزات الرئيسية

- مؤسسة تركز على منطقة الخليج  
- مؤسسة تقودها التنافسية  
- مؤسسة مستقلة غير هادفة للربح  
- مؤسسة أسسها قطاع الأعمال لخدمة قطاع الأعمال

## المنهج



مركز الموارد



التعاون مع الجامعات



المنتديات وورش العمل



البرامج والأبحاث

## الموضوعات الرئيسية ذات الأهمية



التطوير الأخلاقي  
للمهارات القيادية



أفضل الممارسات في  
إعداد التقارير المؤسسية



التنوع الوظيفي  
في القيادات العليا  
بالشركات



أفضل الممارسات  
في مكافحة الفساد



الحكومة المؤسسية  
الشاملة

## الإنجازات الرئيسية\*

6,564

طالباً جامعياً تم التواصل معهم خلال  
ورش عملنا ومسابقات دراسات الحالة

264

متحدثاً إقليمياً ودولياً  
رفيع المستوى

13

تقريراً من تقارير الرأي الإقليمية

6,752

قائد أعمال شارك في منتدياتنا

95

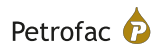
فاعلية وورشة عمل في  
منطقة الخليج

30

جامعة تم التعاون معها من  
مختلف أنحاء منطقة الخليج

\*حتى فبراير ٢٠١٨

# الشركات الشريكة\*



\*حتى فبراير ٢٠١٨