

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

كيف يمكن للمؤسسات في منطقة الشرق الأوسط توسعة نطاق إنفاقها على التنوع



بوسطن كونسلتينج جروب (BCG) هي شركة رائدة على مستوى العالم للاستشارات الإدارية متخصصة في مجال استراتيجيات الأعمال. وهي تقدم خدماتها لمجموعة واسعة من العملاء في مختلف القطاعات الخاصة والعامة وغير الربحية وفي جميع المناطق، حيث تساعد على تحديد الفرص لتحقيق أعلى مستويات القيمة، والتعامل مع التحديات الحرجة التي تعترضها، وتحويل شركاتها وتمتلك المجموعة منهجية متخصصة قوامها الجمع بين التعمق في ديناميكيات الشركات والأسواق والتعاون الوثيق مع العميل على جميع المستويات المؤسسية. و يضمّن هذا العملها مزايا تنافسية مستدامة ونتائج طويلة الأمد كما يعزز قدراتهم المؤسسية. وقد تأسست بوسطن كونسلتينج جروب في العام 1963، وهي شركة خاصة لديها ما يزيد عن 90 مكتباً في 50 دولة حول العالم. للمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني: www.bcg.com



THE BOSTON CONSULTING GROUP

كيف يمكن للمؤسسات في منطقة الشرق الأوسط توسعة نطاق إنفاقها على التنوع

Joerg Hildebrandt, Leila Hoteit, Pamela Merlino, and Anna Chiara Tortorella

Beatrice Lemucchi, Wieske Heinen Elgun, and Elsa Haddad

September 2017

أشار فريدريك روز، الرئيس التنفيذي لشركة لوريال للولايات المتحدة الأمريكية أن "التنوع يعزز الإبداع. وإننا بحاجة إلى الحصول على أفضل الأفكار لدى موظفينا على جميع مستويات الشركة ودمجها في ممارسات الأعمال الخاصة بنا" ووفقاً لتقرير مؤسسة "كريدي سويس" جندر 3000 الذي نشر في عام 2016، فإن الشركات التي لديها مديرة واحد على الأقل حققت عائداً إضافياً مركباً كل عام بواقع 3.5 بالمائة للمستثمرين على مدار العقد السابق. وقد توصلت مجلة فوربس لنتيجة مماثلة. وقد قامت بدراسة أداء أسهم 26 شركة المدرجة في البورصة في قائمة "تمكين المرأة 100 لعام 2010" التي ترأسها النساء ووجدت أنه في المتوسط حققت تلك الشركات نجاحاً أعلى بواقع 15% في مجالها وفي السوق بصفة عامة بواقع 28%

فضلاً عن ذلك يشير عدد من الدراسات التي أجريت مؤخراً إلى أن الحد من فجوة التوظيف بين الجنسين مثلت عاملاً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي الأوروبي على مدار العقد الماضي، ولديه القدرة على تحقيق المزيد من النمو. وعلى الجانب الآخر فإن تقييد وصول المرأة إلى سوق العمل يترتب عليه تكاليف أكثر، حيث أن ضعف مشاركة القوى العاملة من النساء يعيق النمو الاقتصادي. ووفقاً لتلك الدراسات، فإن عدم المساواة بين الجنسين يتسبب في متوسط خسارة دخل عالمي بواقع 13.5% والتي يمكن تقسيمها إلى خسائر بسبب الفجوات في الاختيارات المهنية وخسائر بسبب فجوات مشاركة القوى العاملة. وهذا الرقم هو الأقل في أوروبا (10%) والأعلى في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (27%).

وفي الوقت الذي لا يزال فيه موضوع التنوع بين الجنسين حديث النشأة في دول مجلس التعاون الخليجي حيث يتباين مستوى المشاركة عبر المجالات والبلدان والشركات المختلفة، تفوت العديد من الشركات قدرات النمو الكبيرة.

يتمثل الهدف من هذا التقرير في تحليل ما يعمل وما لا يعمل على سد فجوة التنوع للمؤسسات في دول مجلس التعاون الخليجي. كيف ينظر مكان العمل للمرأة في دول مجلس التعاون الخليجي؟ لماذا تعد بعض المبادرات أقل فعالية من غيرها؟ كيف نحقق تغييراً مستداماً في منظور التنوع بين الجنسين؟ كيف يمكننا التغلب على التحيز الثقافي؟ وللإجابة على هذه الأسئلة، قامت بوسطن كونسلتينج جروب بجمع الأفكار والرؤى من 15 مؤسسة بارزة في دول مجلس التعاون الخليجي.

لقد كانت المؤسسات في دول مجلس التعاون الخليجي ناجحة بصورة عامة في توفير أماكن جاذبة لعمل المرأة وتعزيز استيعابها في بيئة العمل

كما كانت المؤسسات الكبيرة في دول مجلس التعاون الخليجي ناجحة بصورة خاصة في تنفيذ أحدث الأنظمة والإجراءات المرنة التي تلائم احتياجات الموظفين وتسود ثقافة الاستيعاب ومكافحة التحرش في معظم المؤسسات اليوم حتى في مجال الصناعات "الثقيلة" مثل النفط والغاز، قامت الشركات ببذل مجهودات ضخمة لجذب المرأة نحو أداء أدوار تشغيلية أكثر

يجب على المؤسسات التركيز الآن على كيفية تطوير نفسها من بيئة عمل جيدة إلى مكان ترغب المرأة بالبقاء وبناء مسيرتها المهنية فيه

لا تكون المبادرات ناجحة إلا إذا تناولت الجوانب الصحيحة. لقد استثمرت المؤسسات الناجحة وقتها ومجهودها في تنفيذ المبادرات التي من شأنها جذب النساء الموهوبات في دول مجلس التعاون الخليجي والتعرف عليها مثل إجراءات العمل المرنة والسياسات الاستيعابية. كما أن التزام المدير التنفيذي أمر أساسي لإنجاح تلك المساعي. إلا أن المجهود الذي يتم بمعزل عن القيادة العليا لن يكون كافياً لجذب المرأة للعمل في المراكز القيادية العليا والبقاء بها.

وقد حان الوقت الآن للمؤسسات لاعتناق مبدأ التنوع بين الجنسين بصورة كاملة وتحديد التطلعات المتعلقة بتطوير قائدات المستقبل

إن قادة الأعمال العالميين على دراية بأهمية التعامل مع موضوع التنوع بين الجنسين. سلط أكثر من 20% من القادة الذين شاركوا في الاستبيان المذكور في تقرير الوظائف المستقبلية ضمن منتدى الاقتصاد العالمي على أهمية تكافؤ الجنسين ليس على سبيل المساواة والإنصاف فحسب بل لجذب التشكيل المتغير لقاعدة العملاء وتعزيز عملية اتخاذ القرار والابتكار المؤسسية .

يتم مشاركة وجهة النظر هذه من قبل القادة في المنطقة. وقال الرئيس التنفيذي لإحدى شركات النفط الوطنية الرائدة "إننا ندرك قيمة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ولا يرجع ذلك إلى كونه الأمر الصائب الذي يجب القيام به فحسب، بل لكونه موافق لحس ومفهوم الأعمال." وقد لقي ذلك صدى من قبل كبار المسؤولين في البنوك الرائدة في كل من عمان والمملكة العربية السعودية.

وتتمتع المؤسسات حالياً بإمكانية الوصول الكامل إلى مجموعة المواهب العالمية وأصبحوا على دراية بالسرعة المتزايدة في مجال الابتكار الذي حققته المستويات العالية للتنوع بين الجنسين. وللتغلب على المنافسين وتعزيز رضا العملاء، فمن الحيوي للغاية امتلاك القدرة على جذب المواهب النسائية والحفاظ عليها.

ولتطوير قائدات المستقبل وتمكينهن، يجب على المديرين التنفيذيين وكبار القادة دمج التنوع بين الجنسين كجزء لا يتجزأ من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وضمان تحقيق التواصل والمشاركة واسعة النطاق في المؤسسة لهذا الأمر. كما أن التزام الإدارة الوسطى على وجه الخصوص سيكون هاماً للغاية حيث أنها المعنية بالانخراط اليومي مع الموظفين وهي مسؤولة عن تقييمات وترقيات الأداء. ويعد الحفاظ على المواهب وتطوير الأداء وبناء القدرات القيادية الجوانب الأساسية التي ينبغي على المؤسسات

التركيز عليها. كما أن تطبيق أفضل الممارسات في الاحتفاظ بالموهب وضمان المساواة والعدل والفرص المتساوية والتخلص من أي تحيز مقصود أو غير مقصود، ودعم النماذج المثالية يمثل الأدوات الرئيسية المطلوبة.

وفي الوقت الذي لا يزال فيه التحيز الثقافي والتنظيمات العمالية عقبة في بعض الدول، لا ينبغي أن يحول ذلك دول قيام المؤسسات ببناء بيئة متنوعة واستيعابية.

يعد التحيز الثقافي، وفي بعض الحالات، التنظيمات العمالية الحالية تهديداً لعملية استيعاب المرأة في الوظائف القيادية وتطوير المهارات اللازمة لعملها بها. ولا يزال التحيز الثقافي قائماً في العديد من دول مجلس التعاون الخليجي ويُنظر للمرأة باعتبارها غير ملائمة لشغل بعض الوظائف أو المناصب. ومما يعجل بالمواءمة مع هذه البيئة المُقَيِّدة، وضع حصص وأهداف للتنوع الثقافي والقيادة. كما أن التنظيمات يمكنها أن تشكل عائقاً أمام التنوع بين الجنسين على الرغم من التحسينات الجوهرية التي أُجريت على مدار الخمس إلى عشر سنوات الماضية. وفي هذه الحالات، من المهم للغاية أن يمنح المديرين التنفيذيون وكبار القادة الأولوية للمطالبة بإجراء تعديلات تنظيمية.

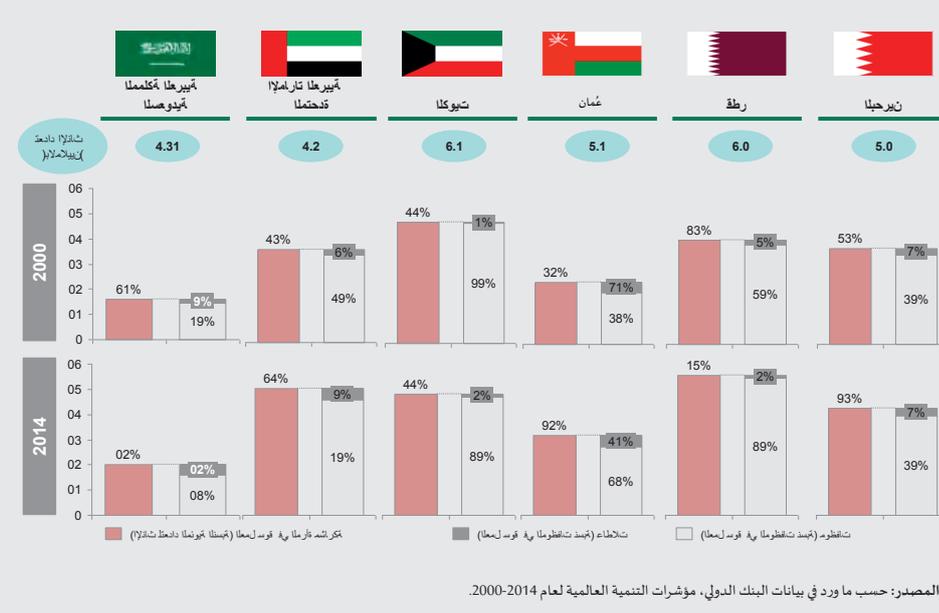
وقد نجحت بعض المؤسسات التي أجرت مجموعة بوسطن كونسلتينج جروب مقابلات معها في التغلب على هذه المشكلة من خلال طرح المبادرات في إدارات محددة فقط (مثل الأعمال المصرفية للأفراد في المؤسسات المالية أو وظائف الدعم) إلا أن هذا من شأنه تقييد قدرات الجيل القادم من قائدات المستقبل نظراً لعدم توظيفهن في الوظائف الرئيسية في المؤسسة.

وبالنظر إلى المملكة العربية السعودية، والتي كانت فيما مضى الأكبر في فجوة التنوع ما بين الجنسين، فإنها قد قامت بإحراز تقدم كبير على مدار الأعوام القليلة الماضية. تم إجراء مقابلات مع 60% من موظفي إحدى شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية والذين أوضحوا أن هنالك تقدم ملحوظ في مجال التنوع بين الجنسين في جميع مستويات الشركة والذي قامت بإحرازه على مدى سنة إلى ثلاث سنوات سابقة. كما أوضح الموظفون أن عقبات التوظيف والاحتفاظ بالموهب النسائية أصبحت محدودة جداً حالياً.

بالإضافة إلى ذلك فإن تعيين اثنتين من القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة تصدر العناوين الرئيسية للأخبار والصحف في المنطقة، تولي امرأة لأول مرة رئاسة تداول، سوق الأسهم السعودية، وتعيين سيدة كأول مديرة تنفيذية لشركة مطارات الدمام.

وكذلك تعمل دولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز القيادة النسائية مع مجموعة بنك الإمارات دبي الوطني بتعيين أول امرأة بمنصب الرئيس التنفيذي بشركتها الفرعية المسؤولة عن العمليات.

الملحق 1: مشاركة المرأة في سوق العمل ومعدلات التوظيف (2000 و2014)



مقدمة

يغطي بحث بوسطن كونسلتينج جروب ست دول من دول مجلس التعاون الخليجي، وبالزعم من اختلاف كل دولة، إلا أن بعض القواعد والملاحظات تنطبق على الجميع.

ويقدم الملحق (1) أدناه "نقطة بداية" سياقية لكل دولة من الدول المذكورة في هذا التقرير. ومن بين جميع دول مجلس التعاون الخليجي، تتمتع قطر بأعلى نسبة من مشاركة المرأة في مجال القوى العاملة (51% من تعداد الإناث في سن العمل) وهي ماثلة تقريباً للدول الغربية (57% هي النسبة في الولايات المتحدة و51% في الاتحاد الأوروبي) وتراوح نسبة النساء في القوى العاملة بين 39% و46% في الإمارات العربية المتحدة والكويت والبحرين. وتنخفض النسبة في عمان إلى (29%) والمملكة العربية السعودية إلى (20%)

وقد شهدت معظم دول مجلس التعاون الخليجي تحسنات كبيرة في مشاركة المرأة بالقوى العاملة منذ عام 2000. كما ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في قطر والإمارات العربية المتحدة على وجه الخصوص من 38% إلى 51% و34% إلى 46% (على التوالي) وفي المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، تترافق الزيادة في مشاركة المرأة بالقوى العاملة مع الزيادة في معدلات البطالة لدى النساء. وهذا مدفوع جزئياً بارتفاع المستوى التعليمي غير المقابل بزيادة مماثلة في فرص العمل. ووفقاً لمعهد اليونيسكو للإحصاء، فإن نسبة الإناث اللاتي حصلن على درجة التعليم الثانوي الأعلى في المملكة العربية السعودية تضاعف تقريباً من 23.5% عام 2000 إلى 45.7% عام 2014. ويشير هذا إلى أن الزيادة في تعليم المرأة قد جلب المزيد من النساء إلى سوق العمل إلا أن الفرص المتاحة أمامهن لم تنمو بما يتوافق مع حجم وتوقعات الإناث اللواتي حصلن على تعليم أفضل كما أن مجالات التعليم المختارة لم تكن غالباً المطلوبة اقتصادياً.

تشير أبحاث بوسطن كونسلتينج جروب أن معظم المؤسسات العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي تقر بأهمية التنوع بين الجنسين وتعتبرها أولوية عليا. وعلى الرغم من أن هذا التوجه يحصل على الزخم المطلوب في دول مجلس التعاون الخليجي، إلا أن هناك اختلافات كبيرة بين المجالات والدول. ولا يمتلك سوى عدد محدود من المؤسسات برامج واضحة ومخصصة للتنوع بين الجنسين. كما يتباين عمق البرامج وقوتها بصورة كبيرة. واستناداً إلى مناقشات بوسطن كونسلتينج جروب مع المؤسسات المحلية، يتصدر القطاع المالي المشهد عبر جميع الدول. كما تظهر المؤسسات الكبيرة (مثل شركات النفط) مستوى عالٍ من الالتزام في أمور التنوع بين الجنسين.

ويشير تحليلنا ودراستنا لنحو 15 شركة رائدة في دول مجلس التعاون الخليجي أن تلك الشركات نجحت في توفير بيئة عمل جاذبة للمرأة من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المرنة والسياسات الداعمة وثقافة الاستيعاب. كما تشير الدراسات إلى الطريقة التي يمكن للمؤسسات اتباعها للتغلب من بيئة عمل مرضية إلى مكان ترغب المرأة فيه إلى بناء حياتها المهنية على المدى البعيد من خلال التعرف على كيفية قيام المؤسسات الناجحة بذلك. والأهم من ذلك، تتناول التحليلات والدراسات الفرص المطلوبة من أجل التقليل الكامل لمبدأ التنوع بين الجنسين من خلال التركيز على الاحتفاظ بالمواهب وتطوير الأداء وبناء القدرات القيادية. وفي النهاية، تشير الدراسة إلى الطرق التي يمكن للمديرين التنفيذيين وكبار القادة القيام بها للتغلب على تحيزات ثقافية وعقبات تنظيمية محددة (مع التركيز الخاص على المملكة العربية السعودية)

المنهجية

أجرينا مقابلات مع مديري تنفيذيين وكبار التنفيذيين (من الإناث والذكور) في 15 مؤسسة من أكثر المؤسسات الرائدة. تنتشر المؤسسات المشاركة على نطاق واسع ويشمل العديد من المجالات (الخدمات المالية والغاز والنفط والقطاع العام والبيع بالتجزئة)، والدول في منطقة مجلس التعاون الخليجي (الإمارات العربية المتحدة، وعمان، والمملكة العربية السعودية، والكويت والبحرين) كما وافقت بعض المؤسسات المشاركة في إرسال الاستبيان الخاص بنا إلى موظفيها

وقد غطت مقابلاتنا مجموعة واسعة من الموضوعات لقياس مكانة المؤسسة وفعاليتها ومبادراتها التي تهدف إلى

تعزيز التنوع بين الجنسين: بدءاً من المشاركة العامة للشركة ومروراً بالمبادرات الناجحة وغير الناجحة فضلاً عن العقبات والأهداف.

كما جمعنا وجهات النظر المتعلقة بالترام المؤسسة يتعلق بالوقت والموارد عبر 11 نوع من المبادرات التي تغطي مواضيع القيادة والثقافة والتوظيف والحفاظ على المواهب وتطوير القدرات

1. وعلى مدار السنوات الأخيرة، نجحت المؤسسات العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي في تطوير أماكن جذابة لعمل

المرأة ودعم بيئة العمل الاستيعابية

ركزت المؤسسات الكبيرة في دول مجلس التعاون الخليجي مجهودات التنوع بين الجنسين على خلق مكان عمل جذاب للمرأة. وبالفعل فإنه لدى السؤال عن مبادرات التنوع الناجحة، تضمنت معظم الإجابات المرونة والسياسات والثقافة والمشاركة في الأدوار الفنية وتضمن مشاركة في المناصب القيادية العليا وتمكين المرأة، حيث كان التركيز في المنطقة منصّباً في الغالب على زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل.

أ. إجراءات عمل مرن بأشكال مختلفة

كما هو متوقع، ذكرت العديد من المؤسسات الالتزامات الأسرية والاجتماعية باعتبارها عقبات محتملة أمام مبادرات التنوع بين الجنسين. وخلافاً لما عليه الأمر في بقية دول العالم، قد ترى المرأة في دول مجلس التعاون الخليجي حياتها المهنية على أنها تشكل تهديداً لالتزاماتها الشخصية.

فالمبادرات المتعلقة بالأمومة هي الأكثر شيوعاً. وتوفر بعض المؤسسات -بالإضافة إلى ما نص عليه القانون -إجازة لمدة ساعة أو ساعتين إضافيتين يومياً للرضاعة وفرصة الحصول على إجازة غير مدفوعة.

لا يوفر سوى عدد محدود من المؤسسات مرافق رعاية الأطفال سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث أنها تعد أداة قوية لجذب المواهب النسائية والاحتفاظ بها

وفي الإمارات العربية المتحدة تقضي وزارة التربية والتعليم بضرورة أن توفر أي مؤسسة حكومية يعمل بها أكثر من 50 عاملة أو التي يكون لدى العاملات بها ما إجماليه 20 طفلاً على الأقل، مرافق لرعاية الأطفال.

وبعيداً عن الأمومة ورعاية الأطفال، توفر العديد من المؤسسات إجراءات عمل لكل من الرجل والمرأة بما في ذلك:

i. ساعات العمل المرنة: يتم تحديد بعض الساعات خلال اليوم، وهناك ساعات أخرى مرنة، حتى يتسنى للموظف الاختيار بينها، مثل إمكانية العمل في وقت مبكر أو متأخر

ii. فرصة العمل من المنزل

iii. فرصة طلب إجازة غير مدفوعة

تساهم هذه المبادرات دون شك في جذب العديد من النساء (والرجال)، إلا أن ذلك لن يكون فعالاً إلا إذا:

- كان بمقدور النساء الاستفادة من تلك الفرص دون وصمهم بصفات غير مقبولة
- استفاد منها كذلك كبار الموظفين والقادة الذين يعتبرون أمثلة يحتذى بهم

ب. ثقافة الاستيعاب وسياساتها

أكدت جميع المؤسسات التي أجريت مقابلات معها امتلاكها لسياسات أو معايير واضحة لضمان التنوع بين الجنسين في الرواتب والتوظيف وعملية الاختيار بالإضافة إلى المراقبة الصارمة لطلباتهم الفعالة.

ذكرت معظم المؤسسات أن لديها معايير صارمة لمكافحة التمييز والتحرش. ويتم دائماً رفع أي حالة من حالات التحرش أو التمييز إلى أعلى مستويات الإدارة ومراقبتها عن كثب. وهذا يضمن حصول المرأة على قدر أكبر من الراحة والحماية في بيئة العمل.

وفرت المؤسسات التي تطبق مبدأ عدم التحاون مطلقاً مع حالات التحرش العديد من قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية الإضافية:

لدى السؤال عن مبادرات التنوع الناجحة، تضمنت معظم الإجابات المرونة والسياسات والثقافة والمشاركة في الأدوار الفنية وتضمن مشاركة في المناصب القيادية العليا وتمكين المرأة، حيث كان التركيز في المنطقة منصّباً في الغالب على زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل.

● القنوات الرسمية:

- i. خط اتصال مباشر للإبلاغ عن حالات التحرش دون الإفصاح عن الهوية
- ii. عنوان بريد إلكتروني للشكاوى والتوصيات دون الإفصاح عن الهوية
- iii. متخصص في مجال الموارد البشرية للتعامل مع مشاكل المرأة
- iv. إقامة الفعاليات وبرامج مناقشة ومشاركة المشاكل المتعلقة بالتنوع بين الجنسين

كما أعدت معظم المؤسسات المتطورة برامج داخلية مخصصة أو جمعيات حيث يمكن للنساء مشاركة وجهات نظرهن بشأن الحياة المهنية والعمل (مثل شبكة المرأة في مؤسسة البترول الكويتية، وشبكة المرأة في شركة بترول أبوظبي الوطنية (أدنوك))

- القنوات غير الرسمية: سياسة الباب المفتوح للإدارة العليا / المدير التنفيذي تشعر النساء، اللاتي يعملن في مؤسسات يمكن لهن التحدث فيها "بصراحة وبشكل غير رسمي" مع فريق الإدارة العليا، بثقة أكبر لأنه يتم الاستماع لمشاكلهم وأخذها على محمل الجد.

تطمح معظم المؤسسات التي أجرت بوسطن كونسلتينج جروب مقابلات معها إلى ثقافة يُسمح للمرأة من خلالها التحدث دون قيود من خلال خلق بيئة عمل شفافة، فعلى سبيل المثال، يلتقي المدير التنفيذي في إحدى المؤسسات المالية السعودية بانتظام مع عينة مختارة عشوائياً من الموظفين والموظفات لمناقشة العديد من المواضيع بصورة غير رسمية بما في ذلك الموضوعات المتعلقة بالتنوع بين الجنسين. وفي نفس المؤسسة، طُرح "برنامج لتوعية المرأة" حيث تدعو إدارة الموارد البشرية الموظفين كل ثلاثة أشهر لتوضيح حقوقهن ومناقشة مخاوفهن.

وفي الوقت الذي سلطت فيه معظم المؤسسات التي أجريت مقابلات معها الضوء على قنواتها الرسمية وغير الرسمية باعتبارها فاعلة ومركزية للغاية لمؤسساتها، تظل بعض المشاركات المذكورة منخفضة ويجب التشجيع على زيادتها. فضلاً عن ذلك، فإن معظم هذه القنوات لا تكون في نفس مستوى المبادرات الاستراتيجية الأخرى على النحو المنعكس في تخصيص الميزانية الأدنى أو المنعدم. ويمنعهم ذلك من تنظيم فعاليات واسعة النطاق تضم مشاركين أفضل ومتحدثين أكثر

ج. جذب المرأة لشغل الأدوار الفنية والتشغيلية

في المؤسسات التي تتمتع ببيئات أكثر استيعاباً ودعمًا للمرأة، يتم التركيز على توفير الظروف "المواتية" للمرأة العاملة. ويختلف تعريف كلمة "مواتية" باختلاف المجالات وبالتالي يختلف حسب الصلة. ففي مجال الصناعات الثقيلة مثل النفط والغاز، يعد غياب الظروف "المواتية" أحد العقبات الرئيسية التي تواجه جذب المرأة إلى الأدوار الفنية والتشغيلية حيث تستلزم هذه الوظائف قضاء وقت في حقول النفط والغاز التي غالباً ما تكون موجودة في مواقع برية أو بحرية بعيدة.

ولا تدعم بعض العائلات عمل المرأة في هذه المواقع البعيدة. ويعارض بعض مديري المستوى المتوسط توظيف وترقية النساء إلى الأدوار الفنية خشية عدم قدرتهن على العمل الميداني وبالتالي غياب التعرض للعمليات التي تعتبر حيوية لتحقيق الفهم الواضح للأعمال.

ترد أدناه أمثلة على المبادرات التي طورها بعض شركات النفط الرائدة لجذب المرأة للعمل في الأدوار الفنية والتشغيلية ودعمها:

i. إطلاق نظام تناوبي للنساء من عشرة أشهر لشغل الوظائف الميدانية واكتساب الخبرات ذات الصلة بذلك

ii. عقد شراكة مع المدارس الثانوية لإلهام الفتيات للتخصص في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والتفكير في خوض مجال النفط والغاز.

وإنما ما تكون شركات النفط والغاز على دراية كاملة بأهمية جذب المرأة للوظائف غير المدعومة. ولا تزال المبادرات المطروحة ناشئة، إلا أن الشركات التي أجريت مقابلات معها على ثقة بأنها ستساعد في تحقيق المزيد من الوعي والرغبة في العمل بالمناصب التشغيلية وفق تأكيد المؤسسات الرائدة التي حققت نتائج مبكرة في هذا الأمر.

قامت المنظمات التي لا تتسامح
انظمتها ابدأ في قضايا التحرش
بتقديم قنوات تواصل رسمية وغير
رسمية فيما يتعلق بهذا الأمر

وفرت المؤسسات التي تطبق مبدأ
عدم التهاون مطلقاً مع حالات
التحرش العديد من قنوات
التواصل الرسمية وغير الرسمية
الإضافية:

2. يجب على المؤسسات التركيز حالياً على الانتقال من بيئة عمل ممتعة إلى بيئة عمل تحصل فيها المرأة على نفس فرص

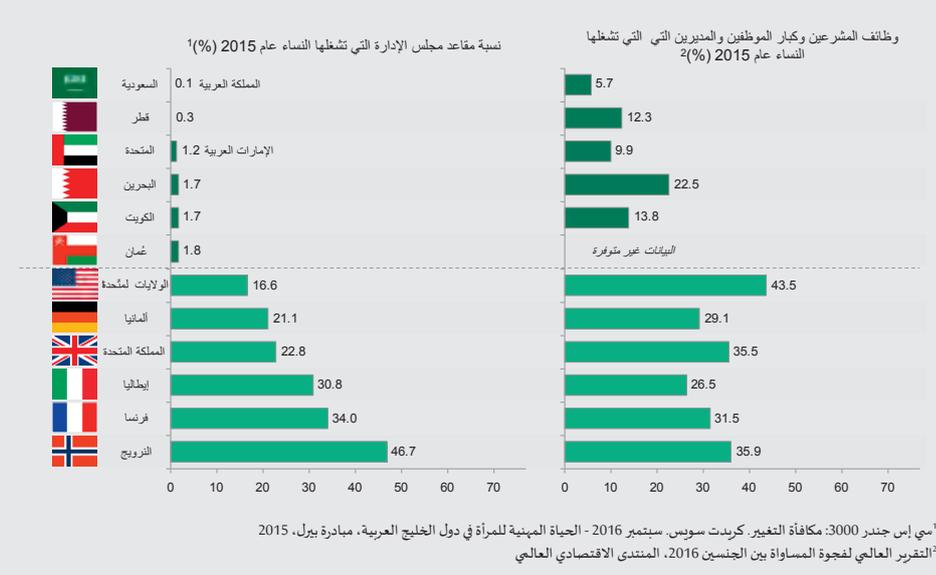
التطوير التي يحصل عليها الرجل فضلاً عن بناء حياتها المهنية على المدى الطويل.

وكما ذُكر في الفصل السابق، كان المدبرون التنفيذيون وكبار القادة في الأعوام القليلة الماضية ولا يزالون، على دراية بأهمية التنوع بين الجنسين في مكان العمل كما طوروا العديد من المقاييس المختلفة لجعل المؤسسات أماكن جاذبة لعمل المرأة. على الرغم من مساهمة هذه المبادرات بصورة كبيرة في جذب المواهب من الإناث، إلا أنها لم تكن كافية بصورة عامة للحفاظ على نسبة تمثيل المرأة في وظائف القيادة العليا وزيادتها.

يقارن الملحق (2) حصة المرأة في الوظائف القيادية بدول مجلس التعاون الخليجي والمقارنات المعيارية الدولية. وتتراوح الحصة بين 6% في المملكة العربية السعودية إلى نحو 22% في البحرين. لوحظت فجوة أوسع عند دراسة أعداد النساء في دول مجلس التعاون الخليجي اللاتي يشغلن مناصب في مجالس الإدارات. وتتأخر دول مجلس التعاون الخليجي كافة عن الدول الغربية في هذا المعيار.

سلطت العديد من المؤسسات الضوء على وجود التحيز القائم على نوع الجنس بصورة مقصودة وغير مقصودة في تقييم إدارة الأداء وهو ما من شأنه التأثير على مشاركة المرأة في المناصب القيادية. وعلى نحو ما لوحظ في أماكن أخرى، هناك تحفظ قوي تجاه تمكين النساء ذوات المستقبل الواعد حيث غالباً ما تكون القيادة أكثر رغبة في تكليف الرجال بهذه المناصب على نحو مسلم به.

الملحق 2: مشاركة المرأة في مجالس الإدارات والمناصب القيادية، في دول مجلس التعاون الخليجي والدول



فضلاً عن ذلك، فإنه في الوقت الذي تدرك فيه المؤسسات العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي الحاجة إلى تطوير موظفيها ذوي القدرات العالية لشغل المناصب الإدارية، فإنها لا توفر في معظم الحالات برامج مخصصة حسب نوع الجنس. وبناءً على المقابلات التي أجرتها بوسطن كونسلتينج جروب، هناك اعتقاد عام بأنه يجب أن يتمتع الرجل والمرأة على حد سواء بإمكانية الحصول على نفس التدريبات والفرص التطويرية لضمان حصولهم على نفس فرص النجاح.

3. وقد حان الوقت الآن للمؤسسات لاعتماد مبدأ التنوع بين الجنسين بصورة كاملة وتحديد التطلعات المتعلقة بتطوير قائدات المستقبل

لتطوير وتمكين النساء اللاتي سيمثلن قائدات المستقبل يجب اتخاذ ستة إجراءات: (أ) إدراج التنوع بين الجنسين باعتباره هدفاً استراتيجياً (ب) ضمان إشراك القيادة العليا والإدارة الوسطى (ج) دعم الحفاظ على النساء ذوات المستقبل الواعد (د) تعزيز تطوير المرأة (هـ) الدفاع عن قيادة الإناث من خلال الترويج الإيجابي للنماذج التي يُحتذى بها (و) ضمان العدالة والإنصاف والتخلص من أي تحيز مقصود أو غير مقصود.

أ. بما في ذلك التنوع بين الجنسين باعتباره هدفاً استراتيجياً

ينبغي على المؤسسات أن تجعل من التنوع بين الجنسين جزءاً لا يتجزأ من أهدافها الاستراتيجية وجعله على رأس جدول أعمالها. ذكرت المؤسسات التي تمت مقابلتها المجهودات الناجحة التالية:

- i. تضمين جدول أعمال التنوع بين الجنسين في قيم المؤسسة
- ii. المراقبة الواضحة للتنوع بين الجنسين باعتباره هدفاً استراتيجياً
- iii. تطوير بعض مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة الخاصة بالتنوع بين الجنسين من أجل مراقبتها بانتظام ورفع المعلومات إلى القيادة العليا و/أو نشرها في تقرير استدامة المؤسسة
- iv. إضافة الموضوعات المتعلقة بالمرأة إلى مبادرات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية من خلال رعاية حملة للتوعية بسرطان الثدي والوقاية منه على سبيل المثال

ب. ضمان إشراك القيادة العليا والإدارة الوسطى

من العقبات الرئيسية التي شهدتها العديد من المؤسسات ضعف مشاركة الإدارة العليا في مبادرات التنوع بين الجنسين. حيث لا ينخرط ويتواصل سوى عدد محدود من القادة بشأن التنوع بين الجنسين. وبالتالي، لا يتم إبلاغ الإدارة الوسطى بالقدر الكافي مما يحدث فجوة بين نوايا القيادة العليا والعمليات الفعلية.

من العقبات الرئيسية التي شهدتها العديد من المؤسسات ضعف مشاركة الإدارة العليا في مبادرات التنوع بين الجنسين. حيث لا ينخرط ويتواصل سوى عدد محدود من القادة بشأن التنوع بين الجنسين. وبالتالي، لا يتم إبلاغ الإدارة الوسطى بالقدر الكافي مما يحدث فجوة بين نوايا القيادة العليا والعمليات الفعلية.

وهذا الأمر صحيح على وجه الخصوص في مجال الصناعات الثقيلة مثل النفط والغاز حيث يواجه تعزيز التنوع بين الجنسين تحديات وتحيزاً أقوى وأكثر انتشاراً. وأشارت إحدى مديرات شركات النفط والغاز في دول مجلس التعاون الخليجي إلى "أن مجالنا صعب وذو طبيعة قاسية، وأعتبر نفسي من النساء القليلات المحظوظات اللاتي وصلن إلى هذا المستوى. ويتمثل الهدف الرئيسي في ضمان الحصول على الدعم من جميع مستويات المؤسسة. والرؤساء والمديرون التنفيذيون هو وحدهم القادرون على إحداث هذا التغير الثقافي".

ج. دعم الحفاظ على الموظفين ذوات القدرات العالية

من أجل دعم النساء ذوات القدرات العالية اللاتي يسعين إلى حياة مهنية طويلة الأمد مع جهات العمل الحالية بصورة كبيرة ومستدامة، يجب على المؤسسات تبني أفضل الممارسات من خلال ضمان وضع انطباع عن المؤسسة باعتبارها مكاناً جذاباً لعمل المرأة. وقد ثبت نجاح مبادرتين في هذا الصدد على وجه الخصوص: (أ) في الوقت الذي يعتبر فيه من الهام ضمان استمرار وتمديد ترتيبات العمل المرنة من خلال التخلص من الوصمة المصاحبة لذلك وجعل ذلك متاحاً للذكور (ب) كما أنه من الهام تعزيز ثقافة وسياسات الاستيعاب، والاستفادة من القنوات الرسمية وغير الرسمية.

د. دعم تطوير المرأة

تقدم معظم المؤسسات التي أجريت مقابلات معها مبادرات التدريب والتطوير إلا أنها عادة ما تكون متشابهة للموظفين والموظفات. وقد ثبت نجاح تقديم تدريب مخصص للموظفات لمساعدتهن في بناء جوانب القوة والتغلب على جوانب التحدي المحتملة، من خلال عقد ورش العمل حول "رجاحة العقل" أو "كيفية التعبير" أو "بناء علامتك التجارية الشخصية" وكذلك برامج التطوير المؤسسية التي تستهدف المرأة مثل برامج القيادة وفعاليات التواصل المخصصة للمرأة.

هـ. الدفاع عن المرأة في الوظائف القيادية من خلال التعزيز الإيجابي للنماذج المتميزة

تمت الإشارة إلى العدد المحدود من النماذج المثالية النسائية اللاتي يشغلن مناصب محددة باعتبار ذلك أحد العقبات الموجودة في المؤسسات التي أجريت مقابلات معها ويتم تحميل النساء أنفسهن مسؤولية غياب النماذج المثالية. يعد الاستماع لامرأة ما والحصول على الإلهام منها طريقة فعالة لاكتساب الثقة وزيادة النجاح وإجراء التطوير.

يجب على المديرين التنفيذيين والإدارة العليا العمل على دعم المرأة الناجحة من داخل المؤسسة وخارجها. ومن غير دعم القيادة العليا، لن يتم تشجيع المرأة لتكون نموذجاً يحتذى به. بالإمكان تسليط الضوء على النساء الناجحات داخل المؤسسة وخارجها من خلال حضور المؤتمرات الدولية والإقليمية، وتقديم المؤسسة وتمثيلها، وعرض إنجازات المرأة الناجحة في الإصدارات الصحفية.

لقد حقق التركيز على النماذج المثالية ودعم المديرات التنفيذيات واستيعاب المرأة في الوظائف الحكومية نتائج مذهلة في دول مجلس التعاون الخليجي. وفي أكتوبر 2008، أدت أول قاضية إماراتية، اليمين القانوني. وصرح صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة وحاكم أبوظبي بأن "إشراك المرأة في الحكومة قد تجسد من خلال تعيين وزيرة في الحكومة وتعيين المرأة في المجلس الوطني الاتحادي كما أصبح جلياً الآن بتعيين أول قاضية. ويساعد قرار تعيين قاضية في تعزيز الدور المتنامي للمرأة الإماراتية في الحياة العامة".

وأشارت مؤسسة دبي للمرأة في تقرير لها أنه بعد هذا التعيين تم استلام العديد من الطلبات التي تبدي فيها النساء الإماراتيات رغبتهم في خوض هذا المجال. وقد حدث الشيء نفسه بعد تعيين أول إماراتية تقود طائرة مقاتلة عام 2007 وأول امرأة في سلاح الجو الإماراتي تقود مهمة خارج البلاد عام 2014.

دراسة حالة - بنك مسقط:

ويتعكس اهتمام البنك بالمرأة في المنتجات المعروضة: حيث يستهدف منتج زينة العميلات. وهذه «اللمسة الأنثوية» في مجموعة المنتجات تساهم أيضاً في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.

"أملأ في تحقيق مستقبل مستدام للدولة، يوفر بنك مسقط فرصاً مهنية متميزة ويدعم جميع برامج التطوير الرئيسية التي تستهدف النساء اللاتي يتولين الكثير من المسؤوليات والمناصب العليا" عبد الرازق علي عيسى (المدير التنفيذي لبنك مسقط)

بنك مسقط بالأرقام:

- 48% من الموظفين هم من النساء اللاتي يشغلن مناصب مختلفة
 - 15% في المناصب القيادية العليا
 - 28% يعملن مديرات للإدارات
- يعد بنك مسقط أحد النماذج المثالية فيما يتعلق بالتنوع بين الجنسين. ويعود الفضل في النجاح بالدرجة الأولى للتوازن الجيد للحياة العملية الذي يحافظ عليه الموظفون (رجالاً ونساءً) والالتزام بالاستثمار في تطوير المرأة ووجود سياسة واضحة وقوية لمكافحة التحرش تحترمها المؤسسة بأسرها. يوفر البنك مجموعة واسعة من الفرص التعليمية والتدريبية داخل السلطنة وخارجها للموظفات. ويفخر البنك بجذب النساء دون الالتزام بحصة محددة. بنك مسقط بالأرقام:

يوفر البنك مجموعة واسعة من الفرص التعليمية والتدريبية داخل السلطنة وخارجها للموظفات. ويفخر البنك بجذب النساء دون الالتزام بحصة محددة.

و. ضمان الإنصاف والعدالة والتخلص من أي تحيز مقصود أو غير مقصود

من الجوانب الحيوية الأخرى مناقشة حالات التحيز المحتمل غير المقصود القائم على نوع الجنس مع الرؤساء والمديرين المسؤولين عن عمليات تقييم وإدارة الأداء. الأدوات المستخدمة في التعامل مع هذه المسائل هي: طرح جدول أعمال التنوع بين الجنسين على نطاق واسع وتنظيم وعقد التدريبات التي تستهدف الموظفين، ولاسيما من أجل التخلص من التحيز في توظيف النساء وتطوير المرأة ودعمها.

ومن الحالات الناجحة لتطوير المرأة وتمكينها في المنطقة "بنك مسقط" حيث مثلت عملية المشاركة القوية (وواسعة النطاق) للإدارة العليا فيما يتعلق بالتنوع بين الجنسين وتوفير فرص التعليم والتدريب لموظفها أمراً حيوياً لجذب المواهب من الإناث والحفاظ عليها. (انظر دراسة حالة - بنك مسقط)

4. من شأن التحيز الثقافي والتنظيمات العمالية أن تشكل عقبات رئيسية إلا أنه لا ينبغي السماح بأن تحول دون تحقيق طموحات التنوع واستراتيجياته

تكمن العقبات الرئيسية أمام النمو المهني للمرأة في دول مجلس التعاون الخليجي في جوانب التحيز الثقافي وغياب البيئة الداعمة، فضلاً عن القوانين والتنظيمات في بعض الدول. تمثل هذه العناصر عقبة لا يمكن إنكارها للحفاظ على النساء الموهوبات.

لقد حقق التركيز على النماذج المثالية ودعم المديرات التنفيذيات واستيعاب المرأة في الوظائف الحكومية نتائج مذهلة في دول مجلس التعاون الخليجي.

أ. التحيز الثقافي وغياب البيئة الداعمة

يمثل التحيز الثقافي عقبة رئيسية أمام التنوع بين الجنسين في مكان العمل عبر جميع دول مجلس التعاون الخليجي (على مستويات مختلفة حسب الدولة) وتشير أبحاث بوسطن كونسلتينج جروب إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بأن المرأة يجب أن تهتم بالأسرة وأنها لا تناسب وظائف محددة ولا سيما الأدوار الفنية والتشغيلية التي تتطلب السفر وقضاء الوقت بعيداً عن الأسرة. حتى أكثر المؤسسات المتقدمة التي تتخذ إجراءات معقدة بشأن التنوع بين الجنسين تجد صعوبة في التغلب على التحيز الثقافي.

المؤسسات التي نجحت نجاحاً كبيراً في التغلب على هذا التحيز هي تلك التي يضع فيها المدير التنفيذي مجموعة من الأهداف المحددة أو حصص من المناصب للموظفات فضلاً عن تمثيلهن في المناصب القيادية العليا. نجحت إحدى المؤسسات المالية السعودية في وضع أهداف لتعيين النساء والاحتفاظ بهن. وقد مكن هذا الأمر المؤسسة من خفض معدلات ترك العمل بين الإناث من 30% تقريباً إلى 13% عام 2015. وفي نفس الشركة، عادت جميع الموظفات اللاتي حصلن على إجازة أمومة للعمل بعد الإجازة.

وجدت بوسطن كونسلتينج جروب أن المؤسسات الموجودة في دول مجلس التعاون الخليجي معارضة إلى حد ما لوضع أهداف محددة لتوظيف المرأة وترقيتها. إلا أن هذا يتناقض، فيما يتعلق بأغلبهم، مع مبدأ الجدارة.

وعلى الرغم من ذلك فإنه في البيئة التي لا يزال بها تحيز ثقافي ضد المرأة العاملة في مجالات أو وظائف محددة، يشكل اتباع نظام الحصص المحددة من المناصب استراتيجية رابحة على المدى القصير - وهي طريقة لتجاوز حاجز التحيز الثقافي من خلال "فرض" هذا التوجه. ويجب أن يسير هذا الأمر يداً بيد مع المبادرات المذكورة في الفصول السابقة حيث أنها لا تحقق الفعالية المرجوة عندما تكون مبادرة مستقلة بذاتها. ترى العديد من المؤسسات التي أجريت مقابلات معها أن نظام الحصص المحددة يمثل طريقة لتحقيق الحد الأدنى من وجود النساء في الشركة وبمجرد تحقيق الحد الأدنى، فإنها تفضل التخليص من هذا النظام.

وبالإضافة إلى المؤسسات، كانت الحكومات مهتمة أيضاً بتعزيز منظومة الحصص. فالنرويج على سبيل المثال، طرحت عام 2003 حصة للمرأة بواقع 40% من أعضاء مجلس إدارات الشركات الحكومية المحدودة والملوكة للدولة والقائمة بين البلديات. تم تنفيذ حصة المرأة في مجلس الإدارة والمشرعة على الشركات المدرجة بالبورصة والشركات الحكومية في كل من اسبانيا وفرنسا وأيسلندا وهولندا وإيطاليا وبلجيكا منذ ذلك الوقت.

وفي البحرين والإمارات العربية المتحدة، أثار الجدل حول الحصص المشرعة العديد من وجهات النظر. وعلى الرغم من أن مجلس الوزراء الإماراتي سن قانوناً عام 2012 يقضي بأن تحجز الشركات المدرجة والهيئات الحكومية 30% على الأقل من مقاعد مجلس إدارتها للنساء، أعلنت جمعية سيدات الأعمال البحرينية مؤخراً أن المرأة في البحرين قد شقت طريقها إلى المراكز القيادية في كل من القطاعين العام والخاص، دون الحاجة لتخصيص حصة لها. ومع ذلك تدعم جمعية سيدات الأعمال البحرينية إصدار حصة تشريعية لفتح الطريق أكثر أمام المزيد من الفرص للمرأة في الدولة

ب. العقبات التنظيمية: حالة المملكة العربية السعودية

وتعد المملكة العربية السعودية أفضل مثال لدولة تشكل فيها التشريعات مبادرات التنوع بين الجنسين. وقد نجحت بعض المؤسسات في المملكة العربية السعودية في دفع هذه "العقبة التنظيمية" لأبعد نقطة ممكنة لتحسين التنوع بين الجنسين في مكان العمل. وفي السنوات الماضية، وضعت الحكومة أهدافاً طموحة لمشاركة المرأة في مكان العمل كما تساهلت في بعض قوانين العمل المرتبطة بالمرأة العاملة. ووفقاً لرؤية المملكة 2030، من المتوقع أن يشارك 30% من النساء في القوة العاملة عام 2030 (تبلغ النسبة حالياً 20%) كما أن التصور الموضوع حول المرأة العاملة أخذ في التغيير بين جهات العمل والمواطنين السعوديين بصورة عامة.

السياق

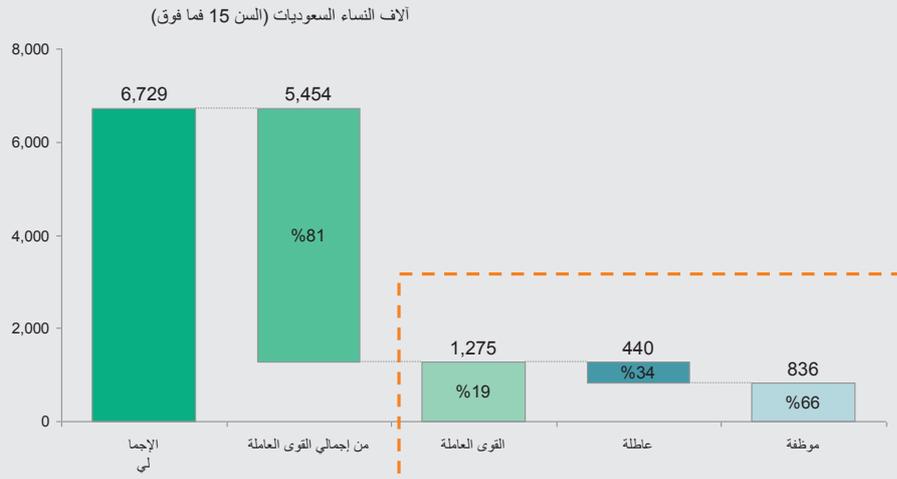
لقد كان لوسائل التواصل الاجتماعي تأثير كبير في خلق النماذج المثالية وتشكيل الوعي حول ما يمكن للمرأة السعودية القيام به - وهذا الأمر صحيح في دول مجلس التعاون الخليجي بصورة عامة، إلا أنه ينطبق بصورة أكبر إلى حد ما في المملكة العربية السعودية. ونظراً لكثرة انتشار الهواتف الذكية المتصلة بالإنترنت في المملكة العربية السعودية (180 اشتراك إنترنت واسع النطاق على الهواتف الخلوية لكل 100 شخص عام 2014، وفقاً للبنك الدولي مقارنة بـ 147 في سنغافورة و110 في الولايات المتحدة)، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أداة التواصل الرئيسية ولا تخضع لتنظيمات كبيرة ويمكن الوصول إليها بسهولة أكثر. تستخدم المؤسسات شبكات التواصل الاجتماعي لتعزيز برامجها المتعلقة بالجنسين بالإضافة إلى جذب المزيد من النساء.

وفقاً لرؤية المملكة 2030 ، من المتوقع أن يشارك 30% من النساء في القوة العاملة عام 2030 (تبلغ النسبة حالياً 20%) كما أن التصور الموضوع حول المرأة العاملة أخذ في التغيير بين جهات العمل والمواطنين السعوديين بصورة عامة.

ساعدت التغيرات الاجتماعية الأخيرة (مثل التوسع الحضري للمجتمع السعودي وزيادة عدد الأزواج الذين يعيشون دون أطفال)، وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي في جذب المزيد من النساء إلى الوظائف.

نحو 18% من النساء فوق سن 15 يتسمنون بالنشاط الاقتصادي (الملحق 3)، على الرغم من أن معدل البطالة السنوي للنساء أخذ في التزايد بواقع 3% في المتوسط منذ عام 2006، بخلاف معدل البطالة المنخفض للذكور (أقل من 5% منذ عام 2006) وقد وصلت معدلات البطالة للمرأة السعودية 34% عام 2016 مقارنة بـ 6% للرجال السعوديين. وتشير حقيقة دخول المزيد من النساء إلى سوق العم 3 ل خلال الأعوام الأخيرة السابقة في المملكة العربية السعودية مع تزايد مستويات التعليم، إلى زيادة معدلات البطالة حيث أن عدد الوظائف المتاحة أمام النساء لم يواكب نمو الطلب عليها.

الملحق 3: حجم العمالة النسائية السعودية (أكثر من 15 عام)، أحدث الأرقام الرسمية، المواطنين السعوديون - 2016



المصدر: استبيان القوى العاملة، الربع الثالث لعام 2016، الهيئة العامة للإحصاء - المملكة العربية السعودية

لم يشكل التعليم عقبة أمام المرأة للحصول على وظيفة. تعترف جهات العمل في دول مجلس التعاون الخليجي بأن المرأة لا يتم تعليمها إلا بالقدر الضروري لتنفيذ الوظائف المطلوبة. بلغت نسبة الطلبة الخريجين من مؤسسات التعليم العالي العام الماضي 50% بينما بلغت نسبة الإناث 50% (بيانات وزارة التعليم السعودية)

من بين الموظفين الحاصلين على شهادات البكالوريوس، بلغ عدد النساء نصف عدد الرجال تقريبا، حيث بلغ عددهن 544,000 موظفة (مقابل 993,000 موظف) من الحاصلات على شهادات وهو ما يمثل 35% من الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس. وعلى جميع المستويات التعليمية الأخرى، تغلب عدد الموظفين على عدد الموظفات. ويتمثل جزء من المشكلة في مجالات التعليم التي تختارها المرأة أو المتاحة أمامها (مثل العلوم الإنسانية) التي قد لا تكون بالضرورة تلك التي يحتاجها الاقتصاد.

العقبات التنظيمية

بالإضافة إلى التحيز الثقافي، قد تثني بعض العقبات التنظيمية في قانون العمل السعودي المؤسسات عن توظيف المزيد من النساء والحفاظ عليهن. وتتطور هذه التنظيمات بصورة كبيرة: حيث تتباين التغيرات الثقافية ومجموعات الأفكار بدرجة سريعة كما ان التنظيمات نفسها أكثر قابلية للتغيير عما كان عليه الوضع في الأعوام القليلة الماضية. إلا أنه في بعض الحالات، يمكن اعتبارها عائقاً كبيراً أمام التنوع بين الجنسين.

إن فكرة المرأة العاملة أمر جديد نسبياً في المملكة العربية السعودية ولا تزال ناشئة. في الماضي، كانت قوانين العمل صارمة للغاية بشأن عدم اختلاط الجنسين في مكان العمل. فعلى سبيل المثال، يوجد للرجال والنساء مداخل ومصاعد وصلات وغرف منفصلة. وقد أثنى هذا جهات العمل عن توظيف النساء لأن ذلك يتطلب إجراء تغييرات كبيرة ضرورية في أسلوب العمل والبنية

التحتية. وغالباً ما كان يتم ذكر تكلفة تخصيص أماكن ومساحات للنساء باعتبارها أحد الحواجز التي تعوق التنوع بين الجنسين بالمملكة خلال المقابلات التي أجرتها بوسطن كونسلتينج جروب.

وقد تطور الوضع بدرجة كبيرة إلا أن قواعد الفصل بين الجنسين لا تزال غامضة. فعلى سبيل المثال، تختار بعض المؤسسات وجود غرف مخصصة للرجال والنساء إلا أنه يمكن للموظفين مشاركة نفس المصعد أو استخدام نفس الأروقة. ومن الناحية الرسمية، يلزم جميع المؤسسات توفير مصاعد مخصصة للنساء، مما يتيح للمرأة الاختيار بين مصعد النساء أو "المصعد العام". كما تختلف النساء أنفسهن فيما يتعلق بحقوقهن. تشعر بعض النساء براحة أكثر عند توفير منشآت مخصصة لهن. بينما ترى أخريات بأن ذلك يتنافر مع مفهوم وجود بيئة مساعدة على النمو والتطوير.

وبالإضافة إلى القواعد الغامضة بشأن الاختلاط بين الجنسين في مكان العمل، يفرض قانون العمل السعودي قيوداً أخرى على ظروف العمل بالنسبة للمؤسسات التي توظف النساء:

- يحظر توظيف المرأة في وظائف أو مجالات خطرة (مثل الإنشاءات أو الوظائف التي تتطلب رفع الأشياء الثقيلة)
- لا يجوز للمرأة العمل ليلاً أو خلال الأحد عشر ساعة التي تكون في الساعات المتأخرة من الليل
- يجب توفير مساحة لراحة المرأة

وللتشجيع على التنوع بين الجنسين بالرغم من وجود هذه القيود، تجعل بعض المؤسسات مجهودات التنوع بين الجنسين مقتصرة على وحدات أعمال أو إدارات محددة في مقابل المؤسسة بأسرها. وفي تلك المؤسسات، يتم تعديل مكان العمل لاستيعاب النساء بها. وعلى الرغم من أن ذلك من شأنه زيادة عدد النساء في وظائف الخريجين الجدد، فإنه يعوق شغل النساء للوظائف القيادية لقلة تعرضهن لنطاق الوظائف الكامل في المؤسسة.

ومن التحديات الأخرى التي تعوق النساء وجهات العمل في المملكة العربية السعودية هو غياب خيارات التنقل والمواصلات. وبموجب القانون، لا يسمح للمرأة بالقيادة كما أن خيارات التنقل والمواصلات الحالية محدودة ولا يمكن لجميع النساء الوصول إليها وغالباً ما تُثني تكلفتها النساء عن العمل. توفر معظم المؤسسات الملتزمة بجذب المواهب النسائية بدل نقل لموظفيها. ويمثل ذلك مقروناً بظهور خدمات سيارات الأجرة على مدار السنوات الثلاث الماضية (كريم وأوبر) بديلاً عملياً وآمناً للنساء.

وفي الوقت الذي لا تزال فيه هذه التنظيمات قائمة وبالنظر إلى الغموض الذي يثير بعض التساؤلات يجب على المديرين التنفيذيين وكبار القادة وضع أهداف واقعية وطموحة والعمل، قدر المستطاع، على الحد من هذا الغموض.

الخلاصة

يعد التنوع بين الجنسين موضوعاً هاماً للغاية للقيادة العليا بجميع المؤسسات التي أجرت المجموعة مقابلات معها. في العام الماضي، ركز معظم المديرين التنفيذيين وصناع القرار مجهوداتهم على خلق مكان عمل جاذب للمرأة. وقد كانت هذه الإجراءات ناجحة وساهمت في زيادة مشاركة المرأة بجميع الدول.

تشير دراستنا إلى أن توفير بيئة عمل جيدة ليس بالأمر الكافي لصنع قائدات للمراتب العليا على المدى الطويل فضلاً عن جذب النساء اللاتي لا تشكل ظروف العمل مصدر قلق رئيسي.

وفي إطار السياق الثقافي والتنظيمي الذي يفرض بعض القيود، فإن وضع الأهداف والحرص يعد حلاً ناجحاً على المدى القصير للمديرين التنفيذيين. إلا أنه لتحقيق تغييرات على المدى البعيد وعلى جميع المستويات والمجالات، يجب على المديرين التنفيذيين الالتزام بتحقيق تلك الأهداف والانخراط مع المؤسسة بأسرها وتعيين النساء ذوات القدرات العالية في المناصب القيادية.

يمكن الاستفادة من الإجراءات الستة التي تم ذكرها في الفصل السابق من قبل المديرين التنفيذيين من أجل تحقيق طموحات مؤسساتهم فيما يتعلق بالتنوع بين الجنسين: (أ) إدراج التنوع بين الجنسين باعتباره هدفاً استراتيجياً (ب) ضمان إشراك القيادة العليا والإدارة الوسطى (ج) دعم الحفاظ على النساء ذوات المستقبل الواعد (د) تعزيز تطوير المرأة (هـ) الدفاع عن قيادة الإناث من خلال الترويج الإيجابي للنماذج التي يُحتذى بها (و) ضمان العدالة والإنصاف والتخلص من أي تحيز مقصود أو غير مقصود.

ومن التحديات الأخرى التي تعوق النساء وجهات العمل في المملكة العربية السعودية هو غياب خيارات التنقل والمواصلات. وبموجب القانون، لا يسمح للمرأة بالقيادة كما أن خيارات التنقل والمواصلات الحالية محدودة ولا يمكن لجميع النساء الوصول إليها وغالباً ما تُثني تكلفتها النساء عن العمل.

توفر معظم المؤسسات الملتزمة بجذب المواهب النسائية بدل نقل لموظفيها. ويمثل ذلك مقروناً بظهور خدمات سيارات الأجرة على مدار السنوات الثلاث الماضية (كريم وأوبر) بديلاً عملياً وآمناً للنساء

فضلاً عن ذلك، يشير التقدم الكبير المحقق على مدار الأعوام السابقة الماضية ودراسات الحالة الناجحة التي استعرضناها في هذا التقرير إلى أن المؤسسات قادرة على وضع أهداف طموحة وتحقيقها طالما ظل قادتها والإدارة ملتزمين بإحداث التغيير.

تودُّ مجموعة بوسطن كونسلتينج جروب أن تشكر المنظمات التالية لمشاركتها في هذه الدراسة:

Al Rajhi Bank

Bank Muscat

مؤسسة دبي للمرأة

GCAM - General Commission for audiovisual Media

GIB Capital

Kuwait Petroleum Corporation

Majid Al Futtaim

Saudi Aramco

The Saudi Investment Bank

في حين فضلت بعض المنظمات المشاركة عدم ذكر اسمها

نبذة عن المؤلفين

جورج هيلدبراندت : الشريك والعضو المنتدب في مجموعة بوسطن كونسلتينج جروب بدني يمكن التواصل معه شخصياً عبر البريد الإلكتروني
hildebrandt.joerg@bcg.com

ليلي حطيط شريك ومدير إداري في مكتب بوسطن كونسلتينج جروب في الشرق الأوسط، ومقرها دبي. ويمكنكم الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني:
hoteit.leila@bcg.com

تشغل بامبلا ميرلينو منصب مدير في مكتب بوسطن كونسلتينج جروب في الشرق الأوسط، ومقرها دبي. ويمكنكم الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني:
merlino.pamela@bcg.com

وتعمل آنا شيرا تور توريلا بمنصب استشاري في مكتب بوسطن كونسلتينج جروب في الشرق الأوسط، ومقرها دبي. ويمكنكم الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني:
tortorella.annachiara@bcg.com

وتشغل بياتريس ليموشي منصب مدير في مكتب بوسطن كونسلتينج جروب في الشرق الأوسط، ومقرها دبي. ويمكنكم الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني:
lemucchi.beatrice@bcg.com

وتشغل فيسك هينين منصب مدير في مكتب بوسطن كونسلتينج جروب في الشرق الأوسط، ومقرها دبي. ويمكنكم الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني:
heinen.wieske@bcg.com

وتعمل إلسا حداد منصب استشاري في مكتب بوسطن كونسلتينج جروب في الشرق الأوسط، ومقرها دبي. ويمكنكم الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني:
haddad.elsa@bcg.com

الإهداءات

يعرب المؤلفون عن خالص شكرهم وتقديرهم لزملائهم في مجموعة بوسطن كونسلتينج جروب وعلى رأسهم ألكسندر توربيتز، وجورن إيفيرز لمساهماتهم في هذا التقرير. كما نقدم بالشكر إلى أنس قنديل، ومحمد شلي، وكمال سعد، وفهد البشر لمساعدتهم في كتابة هذا التقرير، وكيم فريدمان وتوبيز زولكاو للتصميم، والتنقيح، والمساعدة في النشر.

للاستفسار ومزيد من المعلومات

في حال أردتم مناقشة هذا التقرير يُرجى الاتصال بأحد المؤلفين.

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcg.com.

Follow The Boston Consulting Group on Facebook and Twitter.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. All rights reserved.
9/17



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP