



pwc



سلسلة تقارير حول أهمية التنوع

تمهيد طريق عودة المرأة إلى العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

# رؤى وآراء



**هاني أشقر**  
الشريك المسؤول  
بي دبليو سي الشرق الأوسط

انطلاقاً من التزامنا الراسخ تجاه منطقة الشرق الأوسط، يقع على عاتقنا، نحن قادة الأعمال، دورٌ محوريٌّ بالارتقاء بقيم التنوع والاندماج واعتبارها ركناً أصيلاً من الثقافة التي ننبأها في موقع العمل، حيث نواصل التقدّم بخطى ثابتة نحو تعزيز تمثيل المرأة في شركتنا، وعلى الرغم من أنّ الطريق ما زال طويلاً، فإننا نفتخر بالتقدّم الذي أحرزناه من حيث معالجة حالات التحيز وعدم المساواة التي تُفاقم التفاوت بين الجنسين، لا سيما بالنسبة إلى الوظائف المتمرسات اللواتي توقفن عن العمل لفترة محددة.

من المهمّ كذلك الاعتراف بالقيمة التي يُمكن أن نجنيها من عودة المرأة العاملة وانخراطها مجدداً في سوق العمل بعد انقطاعها الوظيفي المؤقت، إذ إنّ عودة المرأة إلى صفوف القوى العاملة يمكن أن تُسهم بحوالي 385 مليار دولار أمريكي في الناتج المحلي الإجمالي لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التسع المشمولة في دراستنا، ولذا فمن واجبنا أن نعمل على تعزيز قيم التنوع والاندماج، وأن نكون مثلاً يُحتذى به في تذليل العقبات التي تمنع النساء من إطلاق العنان لإمكاناتهنّ، وأن نرسم معاً استراتيجيات تدعم عودة المرأة العاملة إلى سوق العمل من جديد.

ونأمل أن تساعد هذه الدراسة قادة الأعمال على فهم ما تتطلع إليه النساء العائدات من الشركات والمؤسسات، والخطوات العملية التي يُمكن لهذه الشركات والمؤسسات اتّخاذها في سبيل تلبية احتياجات هذه الشريحة من النساء على نحو فعّال. وفي الختام، فإنني أودّ أن أعرب عن خالص امتناني وتقديري لأعضاء مجلس الاندماج والتنوع في الشرق الأوسط ولجميع من شاركوا بأرائهم القيّمة وساهموا بعطائهم في نجاح بحثنا.



**نورما تقي**  
الشريك المسؤول عن التنوع والشمول في منطقة الشرق الأوسط، وشريك في قسم خدمات الصفقات وقائدة قسم الأسواق الاستهلاكية بي دبليو سي الشرق الأوسط

أحرزت مؤسسات الأعمال في جميع أنحاء العالم تقدماً ملموساً في سبيل تعزيز التنوع بين الجنسين؛ إذ اكتسبت المُحدثات والمناقشات حول دور المرأة في سوق العمل والمناصب القيادية زخماً ملحوظاً. وعلى الرغم من ذلك، فإن عودة المرأة واندماجها في سوق العمل بعد فترة الانقطاع الوظيفي أصبحت موضع تجاهل في كثير من الأحيان، ولا سيّما في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

تواجه المرأة العائدة إلى سوق العمل عدّة عراقيل تعيق تقدّمها المهني، إذ ينظر أصحاب العمل إلى التوقف المؤقت عن العمل بطريقة سلبية، ما قد يؤثر سلبيّاً في الأجور التي تتقاضاها وتعرقل مسارها الوظيفي، لكنّ التوقف المؤقت عن العمل قد يفتح فرصاً كبيرة للنمو على المستوى الشخصي.

هذا التقرير هو الأول من نوعه في سلسلة "تقارير حول أهمية التنوع" التي تهدف إلى استكشاف الأبعاد المختلفة للتنوع في مجتمعاتنا؛ كما أمل أن يُشجّع هذا التقرير مؤسسات الأعمال على التقييم البناء لسياساتها وممارساتها وثقافتها، والعمل على تحديثها، بما يحقق أقصى استفادة مُمكنة من المساهمات الفريدة لهذه النساء وتوفير المناخ الذي يساعدهنّ على التقدّم والازدهار.

كما أودّ أن أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى شبكة (Crunchmoms) ومؤسساتها الكرام على إثراء هذا البحث بأرائهم الثمينة.

# الملخص التنفيذي

أحرزت المرأة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تقدماً ملحوظاً على مدار العقود القليلة الماضية بسبب التأثير الكبير لشريحة النساء اللاتي يحظن بمؤهلات علمية مرموقة ومناصب مهنية كبيرة في المجتمع. تُشير البيانات الصادرة عن منظمة العمل الدولية إلى الزيادة الملموسة في معدل مشاركة النساء في سوق العمل، إذ ارتفع المعدل من 19% إلى 32% في البلدان المشمولة في هذا التقرير (باستثناء مصر) بين عامي 1990 و2021.<sup>1</sup>

ويُعزى هذا التقدم إلى التحول الاقتصادي والاجتماعي المتسارع في المنطقة، لا سيما في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث كانت استراتيجيات وسياسات التنمية الوطنية عاملاً أساسياً في مشاركة المرأة في سوق العمل.

وفي كثير من الأحيان، تلجأ النساء على مدار حياتهن إلى فترات الانقطاع الوظيفي لضمان التوازن بين أدوارهن المهنية والأسرية، إلا أن العديد من النساء يواجهن تحديات عند العودة إلى العمل، وقد ينتهي المطاف ببعضهن في وظائف لا تتناسب مع مهارتهن وخبرتهن، في حين يشعر البعض الآخر بالإحباط إزاء العودة تماماً.

ومن خلال استغلال هذه البوتقة من المواهب التي تضم النساء ذوات الخبرات والقدرات العالية التوافقات لإعادة الانخراط في سوق العمل، فإن الشركات لن تتمكن من الارتقاء بجودة المهارات والروى وتتوَّعها في موقع العمل فحسب، بل يمكنها كذلك التوصل إلى حل فعال لمسألة التواجد المتوازني للنساء في المناصب القيادية العليا.

يُسلط تقريرنا الضوء على تجارب النساء اللاتي انقطعن عن العمل لفترات مؤقتة، والتحديات التي واجهتهن، كما يستند التقرير إلى الروى المستقاة من مجموعات المناقشة، إلى جانب الاستطلاع الذي شمل حوالي 1,200 امرأة في كل من الإمارات العربية المتحدة، والمملكة العربية السعودية، وقطر، ومصر، والبحرين، والأردن، والكويت، ولبنان، وعمان، بالإضافة إلى المُقابلات الشخصية مع بعض الرؤساء التنفيذيين الذين يفقدون قوة العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. والأهم من ذلك، يُسلط هذا التقرير الضوء على الخطوات العملية التي نحث الشركات على اتخاذها لمُجابهة هذه التحديات.

## أبرز النتائج التي توصلنا إليها:

### 4.3 مليار دولار أمريكي

المكاسب الإضافية التي يمكن تحقيقها على صعيد الناتج المحلي الإجمالي في الدول التسع المشمولة في الاستطلاع من خلال تفعيل ترتيبات العمل المرنة.

### 83%

نسبة النساء اللاتي أكدن على أهمية برامج تشجيع العودة إلى العمل وتأثيرها في قرارهن بإعادة الانخراط في سوق العمل.

### 68%

نسبة النساء اللاتي انقطعن عن العمل وهن في مستويات وظيفية تتجاوز المستوى الابتدائي من السلم الوظيفي.

### 46%

نسبة النساء اللاتي أكدن على أهمية تلقي الدعم من شريك الحياة وجميع أفراد الأسرة عند العودة إلى العمل.

### 385 مليار دولار أمريكي

مجموع المساهمات التي قد تحققها النساء العائدات إلى العمل في الناتج المحلي الإجمالي لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التسع التي شملها استطلاعنا<sup>2</sup>.

### 82%

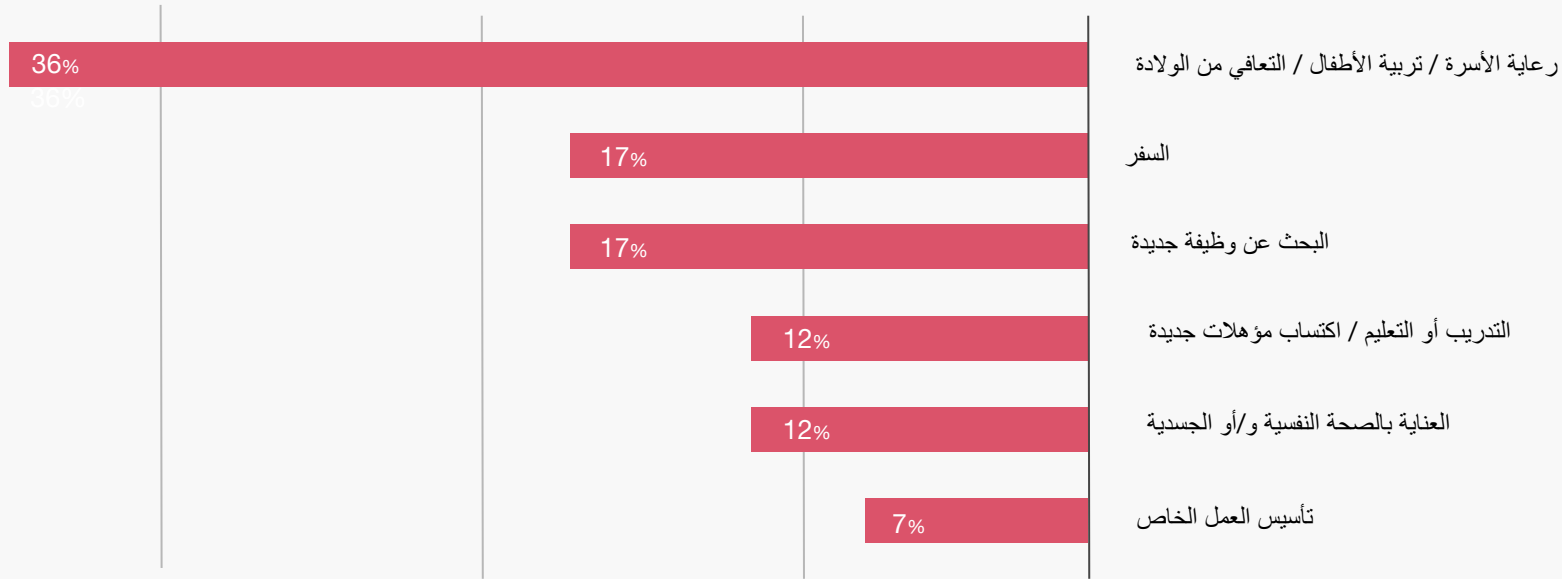
نسبة النساء العائدات إلى العمل اللاتي يعتقدن أنه بإمكانهن التقدم إلى المستويات العليا في المؤسسات التي يعملن بها.

## النساء في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يلجأن إلى فترات الانقطاع الوظيفي في ذروة مسيرتهن المهنية بسبب مسؤولياتهن الأسرية وتوفير الرعاية لأطفالهن

تُشير النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستطلاع إلى أنّ ما يقرب من نصف النساء العاملات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا قد حصلن على فترة انقطاع وظيفي على مدار مسيرتهن المهنية. ومن بين نسبة الـ 44٪ من أولئك اللاتي حصلن على فترة انقطاع وظيفي، كان الدافع الرئيسي هو رعاية الأسرة أو تربية الأطفال أو التعافي من الولادة (انظر الشكل 1).

إن ترك النساء سوق العمل يُلقِي بعواقب سلبية ليست بالهينة على صعيد الأعمال والاقتصاد والمجتمع؛ إذ تفقد مؤسسات الأعمال على إثرها مخزونًا هائلًا من المواهب، ما يؤدي إلى تفاقم مشكلة "النقص في الكوادر المؤهلة" في مناصب الإدارة العليا.

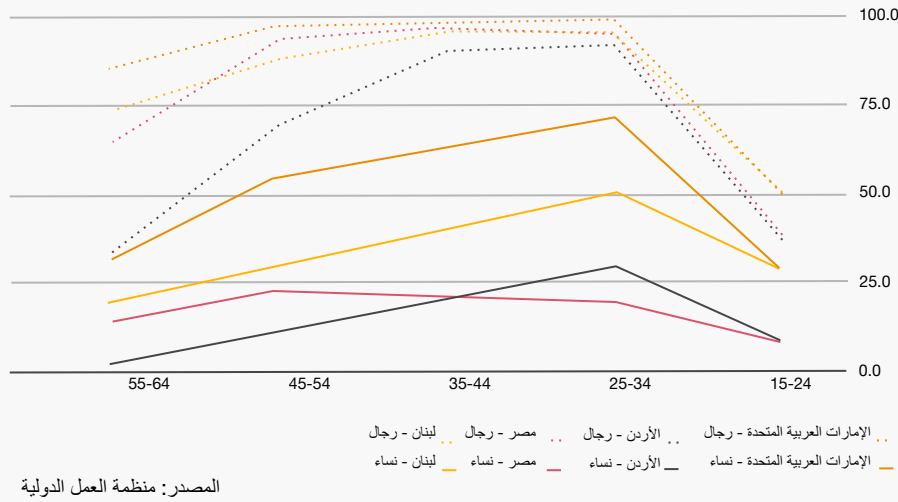
الشكل 1: الأسباب الرئيسية للحصول على فترات الانقطاع الوظيفي (النسبة المئوية من النساء اللاتي حصلن على فترات انقطاع وظيفي)



النسبة المئوية من المشاركات في الاستطلاع

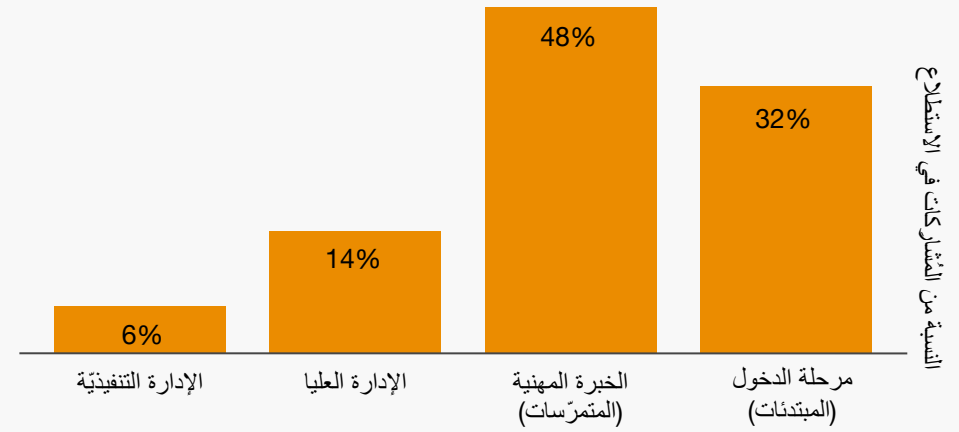
تتسق هذه النسب مع أنماط معدلات المشاركة في القوى العاملة الواردة في (الشكل 3) الذي يُبين أن مشاركة النساء في سوق العمل تنخفض بعد سن 25-34 عامًا، بينما تميل مشاركة الرجال إلى الثبات نسبيًا طوال حياتهم المهنية.

الشكل 3: مشاركة الذكور والإناث في سوق العمل حسب الفئة العمرية



من بين النساء اللاتي حصلن على فترات انقطاع وظيفي، تمتلك نسبة كبيرة ممثلة في 68% من هؤلاء النساء خبرات كبيرة تتجاوز مستوى الوظائف المخصصة للمبتدئين. ومن ضمن هذه النسبة، حصلت نسبة 20% من النساء اللاتي شملهن الاستطلاع على فترة انقطاع وظيفي وهن في مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (انظر الشكل 2).

الشكل 2: المراحل المهنية التي حصلت خلالها النساء على فترة الانقطاع الوظيفي



المصدر: برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط: تهديد طريق عودة المرأة إلى العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



## دوافع قوية لدى النساء للعودة إلى العمل بعد فترات الانقطاع الوظيفي، ولكن يواجهن تحديات في سبيل العودة إلى العمل

كشف استطلاع الرأي الذي أجريناه أن ما يقرب من نصف النساء (43%) في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يُعَدْنَ إلى سوق العمل بعد فترات الانقطاع الوظيفي. ويرجع الدافع الرئيسي للعودة إلى رغبتهن في تحقيق الاستقلال المادي، إذ ذكرت 38% من النساء أن هذا هو السبب الرئيسي لعودتهن، في حين أن 30% من النساء كان دافعهن هو الرغبة في تحقيق التقدّم والتطور الشخصي. وأعقب ذلك أسباب أخرى مثل السعي نحو كسب ما يكفي من المال لتحمل الضغوطات الأساسية، تزامناً مع بلوغ أبنائهن أو رحيلهم عن المنزل لبناء حياتهم الخاصة؛ كما تمثلت رغبة بعض النساء في تعزيز احترامهن لذاتهن والاستمتاع بشعور الإنجاز.

إلا أنه بالرغم مما ذكر، يساور القلق العديد من النساء إزاء احتمالية العودة بنجاح إلى العمل بعد الانقطاع الوظيفي؛ إذ يكشف الاستطلاع الذي أجريناه أن 60% من النساء يعتقدن أن حصولهن على فترة انقطاع وظيفي سيؤثر سلباً على مسارهن المهني، وترتفع هذه النسبة إلى 66% فيما يخصّ الأمهات العاملات.

تُظهر النساء العائدات إلى العمل حسّاً عالياً بالمسؤولية، ويُبدِين تقدّيراً للفرص التي تُتاح لهن بدلاً من شعورهنّ باستحقاق هذه الفرص.

**إلدا شقير**  
الرئيس التنفيذي  
مجموعة أومنيكوم ميديا

**43%**

من النساء العاملات حصلنّ على فترة انقطاع وظيفي على مدار مسيرتهنّ المهنية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

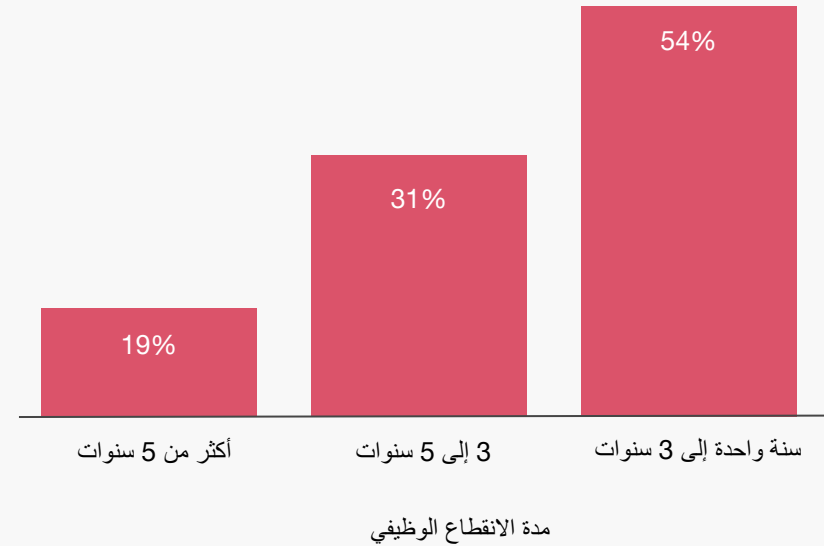
## حدّد استطلاعنا ومجموعات المناقشة ثلاث عقبات أساسية تواجهها النساء عند عودتهنّ إلى العمل

### 01 الانطباع السلبي لقادة العمل حول فترات الانقطاع الوظيفي

تُشير التعليقات المستقاة من مجموعات المناقشة إلى أنّ قادة العمل يفترضون أحياناً أن النساء العائدات إلى العمل بعد الانقطاع لفترة يفترقن إلى الخبرة، أو أنّ بئر مهارتهنّ قد جفّ؛ الأمر الذي يؤدي إلى صرف النظر بالكامل عن طلباتهنّ للتوظيف.

كما تُشير نتائج الاستطلاع إلى أنّه كلما زادت فترة الانقطاع عن العمل، كانت العودة إليه أكثر صعوبة، إذ عادت إلى العمل نسبة 54% تقريباً من النساء اللاتي انقطعن عن العمل لفترة تصل إلى ثلاث سنوات، في مقابل 19% لأولئك اللاتي امتدّت فترة انقطاعهنّ عن العمل لأكثر من خمس سنوات (انظر الشكل 4).

الشكل 4: النسبة المئوية للنساء اللاتي عُدن إلى العمل حسب طول فترة الانقطاع الوظيفي



المصدر: برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط: تمهيد طريق عودة المرأة إلى العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

”

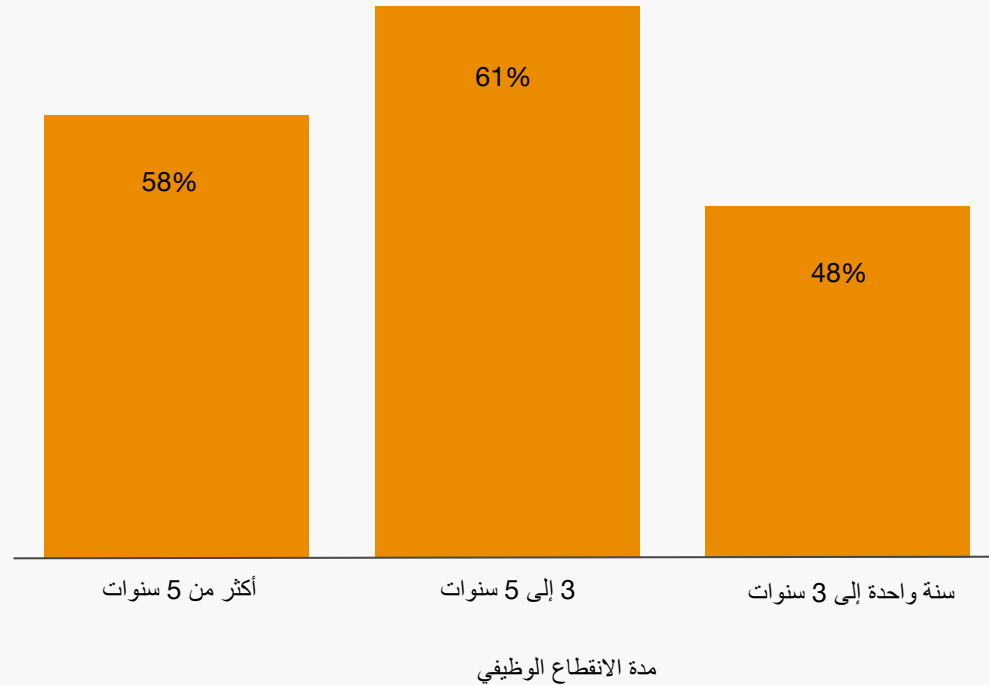
أردت العودة إلى المستوى الوظيفي الذي كنت عليه قبل خمس سنوات، ولكن عندما عُدت من فترة الانقطاع، شعرت بأنني خريجة جديدة تبحث عن وظيفتها الأولى.

امرأة عاملة

في أواخر الثلاثينات من العمر، القطاع المالي

بالإضافة إلى ما سبق، ومن بين النساء اللاتي مررن بفترات انقطاع وظيفي، أشارت نسبة 49% منهنّ إلى رفض طلباتهنّ للتوظيف بسبب وجود فجوات زمنية في سيرتهنّ الذاتية، وترتفع النسبة عن ذلك للنساء اللاتي مررن بفترات انقطاع وظيفي أطول (انظر الشكل 5).

الشكل 5: النسبة المئوية للنساء اللاتي أبلغن عن رفض طلباتهنّ للتوظيف بسبب وجود فجوات زمنية في سيرتهنّ الذاتية



المصدر: برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط: تمهيد طريق عودة المرأة إلى العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

أشار عددٌ من النساء في مجموعات المناقشة إلى اعتمادهنّ على شبكات التواصل والعلاقات المهنية مع قادة العمل والمديرين السابقين، حيث كان من الضروريّ الإشادة شخصياً بمهاراتهنّ وخبراتهم نظراً لصعوبة أن ينظر قادة العمل المحتملين في طلباتهنّ للتوظيف دون هذه الإشادة.

## 02 الافتقار إلى ترتيبات العمل المرنة

تُشير نتائج الاستطلاع إلى أنَّ النساء يُقدِّرن ترتيبات العمل المرنة التي تُمكنهنَّ من تحقيق التوازن بين كفتي العمل والمسؤوليات الأخرى. بالرغم من ذلك، ونظرًا لندرة الوظائف المرنة، تضطر النساء في كثير من الأحيان إلى الاختيار بين الوظائف ذات الدوام الجزئي أو المجازفة بالانخراط في وظائف لا ترقى إلى مستوى مهاراتهم وخبراتهم (وهو ما يُطلق عليه "خفض الرتبة الوظيفية").

هناك نسبة كبيرة من النساء (60%) اللاتي يشغلن حاليًا وظائف ذات دوام جزئي تؤثر الانخراط في وظائف تتطلب ساعات أطول إذا توفرَّ لهنَّ خيار العمل المرن أو العمل عن بعد، ما يُشير إلى وجود فجوة في سوق العمل بالمنطقة لمثل هذه الفرص. وترتفع هذه النسبة ارتفاعًا ملحوظًا إلى (75٪) عندما يتعلق الأمر بالنساء ذوات الخبرة المهنية اللاتي تزيد أعمارهنَّ على 45 عامًا حيث يُصبحنَّ على استعدادٍ للعمل لساعاتٍ أطول لو أثبتت لهنَّ المرونة لذلك.

من الواضح كذلك أن العمل المرن يتمتع بجاذبية واسعة تتجاوز المتزوجات والأمهات، إذ أعربت 67% من النساء العازبات أيضًا عن استعدادهنَّ للعمل لساعاتٍ أطول في ظل ظروف عمل مرنة. كما تحدّثت النساء في مجموعات المناقشة عن الانتقال إلى وظائف تُمكنهنَّ من التوفيق بين مسؤوليات العمل والأسرة، حتى لو كانت توفر تطوُّرًا مهنيًا محدودًا.



المرونة هي العامل الأهم، فهي الثقافة التي تُمكن المرأة من الوفاء بمسؤولياتها في العمل والمنزل على حدٍّ سواء بأفضل صورةٍ مُمكنة.

**إلدا شقير**

الرئيس التنفيذي  
مجموعة أومنيكوم ميديا

## 03 تحجيم فرص النساء لكونهنّ "أمّهات عاملات"

أعرب عدد من النساء اللاتي عُدنّ إلى العمل وشاركنّ في مجموعات المناقشة عن شعورهنّ بالإحباط من جراء تحجيم أدوارهنّ الوظيفية ليس إلا لكونهنّ "أمّهات عاملات"، إذ يتصوّر قادة العمل افتراضاتٍ مسبقة حول مدى استعدادهنّ لتولي أدوار أو مهام شاقة، أو أنهنّ أقلّ التزاماً تجاه وظائفهنّ بسبب مسؤوليات الرعاية بأطفالهنّ.

وبالتالي، تجد الأمّهات العاملات أنفسهنّ في مسار مهنيّ محدود الفرص، أو ينتهي بهنّ المطاف في مسار يكاد يخلو من فرص النمو الوظيفي، فإذ بهنّ يتخلّفن عن أقرانهنّ من حيث الترقّيات ونمو الأجور؛ الأمر الذي من شأنه أن يُلقِي بتداعيات ملموسة على إمكانات الكسب الماديّ على مدى العمر، حيث يُظهر البحث أنّ "ثمان الأمومة" يُمكن أن يطال 20-30٪ من النساء العاملات.<sup>4</sup>

”

إنّ التصوّر بأنّ مخزون مهارات النساء قد تضاعل أو النظر إليهنّ على أنهنّ أقلّ طموحاً بعد الانقطاع الوظيفي يضع تحديات شاقة على كاهل العديد من النساء.

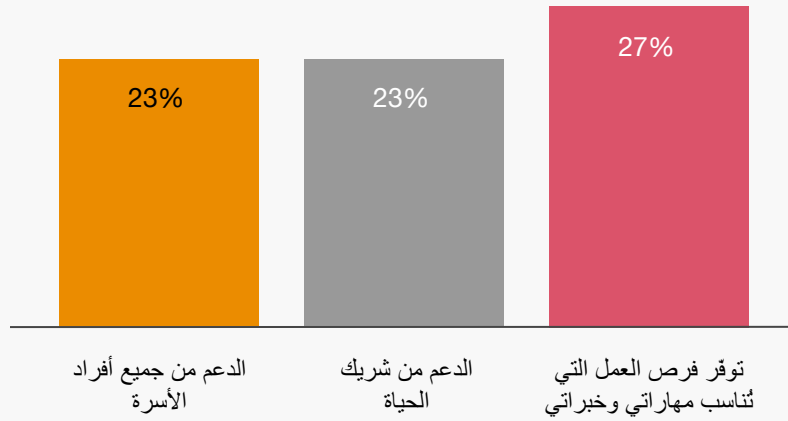
**باتريك فان دير لو**

الرئيس الإقليمي، الشرق الأوسط وروسيا وإفريقيا  
شركة فايزر



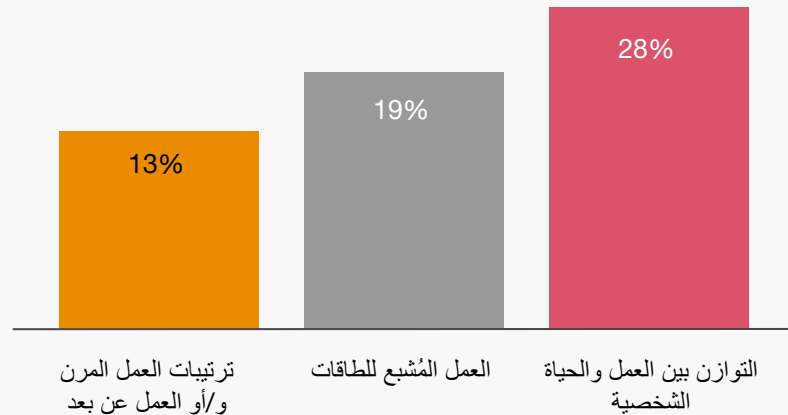
الشكل 6: النسبة المئوية للمُشاركات في الاستطلاع في تقييم أهمّ العوامل (العامة والمتعلقة بقيادة العمل) التي تُمكن النساء من العودة إلى العمل

أهمّ ثلاثة عوامل عامة تُمكن المرأة من العودة إلى العمل



المصدر: برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط: تمهيد طريق عودة المرأة إلى العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

أهمّ ثلاث سمات في قادة العمل تُمكن المرأة من العودة إلى العمل



المصدر: برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط: تمهيد طريق عودة المرأة إلى العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

## الدعم من شريك الحياة والأسرة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والحصول على الفرص المناسبة، من عوامل التمكين الرئيسيّة التي تشجّع النساء على العودة إلى العمل

في منطقة الشرق الأوسط، على وجه الخصوص، تفرض القيم والتقاليد الاجتماعية والثقافية توقعات على النساء بوضع أدوارهنّ الأسرية والتربوية على رأس أولويّتهنّ، وغالبًا ما يأتي ذلك على حساب تطلعاتهنّ المهنية.<sup>5</sup> وفقًا لاستطلاعنا، أشار ما يقرب من نصف المُشاركات (46%) إلى أهمية الحصول على الدعم من شريك الحياة وأفراد الأسرة عند العودة إلى العمل، إلا أنّ هذا الدعم يكون مشروطًا في الغالب بقدرة المرأة على إعطاء الأولوية لمسؤوليّاتها الأسرية إلى جانب العمل.

يتفق هذا الرأي مع الردود على الاستطلاع التي تُظهر أنّه عند البحث عن فرص العودة إلى العمل، تُعطي النساء الأولوية لقادة العمل الذين يوفرّون التوازن بين العمل والحياة الشخصية (أهمّ سمة من سمات قادة العمل)، فضلًا عن ترتيبات العمل المرن أو العمل عن بُعد أو كليهما (ثالث أهم سمة من سمات قادة العمل). كما أشارت بعض الردود إلى أن العمل المُشبع لطاقتهنّ يُعدّ كذلك إحدى السمات الرئيسيّة.

بالإضافة إلى ما ذكر، قالت 27% من النساء اللاتي شملهنّ الاستطلاع إنّ الحصول على فرص عمل تتناسب مع مهارتهنّ وخبرتهنّ يُمثّل عاملاً رئيسيًا آخر في تمكينهنّ من العودة إلى العمل (انظر الشكل 6). وترتفع هذه النسبة أكثر للنساء اللاتي تبلغ أعمارهن 45 عامًا فما فوق ويمتلكنّ خبرات أكبر أو شغلنّ مناصب أعلى.

## تبيد ثلاث خرافات حول فترات الانقطاع الوظيفي

غالبًا ما تواجه النساء العائدات من فترات الانقطاع الوظيفي تحيزات وتصورات خاطئة تُشكل عقبات كبيرة في سبيل تقدمهن المهني. تدحض نتائجنا وتُبَيِّد بعض هذه الخرافات المنتشرة.

### الخرافة الأولى

النساء العائدات من فترات الانقطاع الوظيفي يفتقرن إلى الطموح

#### الواقع:

هنالك تصوّر خاطئ بأن النساء العائدات من فترات الانقطاع الوظيفي أقل طموحًا من أقرانهن، ولا يتطلعن إلى التطوّر شخصيًا ومهنيًا. وعلى النقيض من هذا التصوّر، فالنساء اللاتي شملهنّ استطلاعنا متسلّحات بالدافع والإصرار على التطوّر والنجاح. قالت 80% من النساء اللاتي شملهنّ الاستطلاع إنهنّ توافقات لخوض غمار مسيرتهنّ المهنية مجددًا بعد عودتهنّ من الانقطاع الوظيفي. وقد عبّرت هذه النساء بكلّ جلاء عن احتياجاتهنّ، سواء من ناحية ثقافة العمل، أو ترتيبات العمل، أو الوصول إلى فرص التدريب والتطوير؛ كما أنهنّ اتخذنّ نهجًا استباقيًا تجاه تطوّرهنّ الشخصي وتقدّمهنّ الوظيفي. تقول 82% من المشاركات اللاتي عُدن إلى العمل إنهنّ يعتبرنّ أنفسهنّ ناجحات في أدوارهنّ ويتسلّطن السُّلم نحو أعلى المستويات داخل المؤسسات التي يعملنّ بها.

### الخرافة الثانية

من المستحيل تحقيق عودة ناجحة إلى العمل

#### الواقع:

بينما قد تبدو فكرة العودة إلى العمل مُخيفة من أول وهلة، إلا أن استطلاعنا يُظهر أنّه ليس من المُستحيل إطلاقًا للنساء العودة إلى القوى العاملة في أدوار تتناسب مع مهارتهنّ وخبرتهنّ، إذ اتفقت نسبة 59% من النساء اللاتي شملهنّ الاستطلاع على أنّ الوظائف التي توفّرت لهنّ كانت متوافقة مع توقعتهنّ بشأن الرواتب؛ حيث تتقاضى نسبة 81% منهنّ راتبًا أعلى من راتبهنّ قبل الانقطاع الوظيفي، وعادت نسبة 50% منهنّ إلى نفس المرتبة الوظيفية السابقة، في حين عادت نسبة 35% إلى درجة وظيفيّة أعلى. إنّ هذه الشواهد من شأنها أن تبعث التفاؤل والطمأنينة في نفوس الأخريات بأنّ العودة الناجحة إلى العمل في متناول أيديهنّ باتّباع الخطوات السليمة والحصول على الدعم من قادة العمل.

### الخرافة الثالثة

العبء يقع على المرأة وحدها في تحقيق عودة ناجحة إلى العمل

#### الواقع:

هنالك اعتقاد عام بأنّ مسؤولية تحقيق عودة ناجحة إلى العمل تقع على عاتق المرأة وحدها، فضلًا عن إرضاء توقعات شريك الحياة والأسرة وقادة العمل. بل على النقيض من ذلك، يُعدّ تضافر الجهود وتقاسم المسؤولية بين قادة العمل والحكومات والمُجتمعات بأسرها ضروريًا لدفع العجلة بفاعليّة في سبيل إعادة النساء إلى سوق العمل. تُظهر نتائج الاستطلاع أنّ الحصول على الدعم المناسب، المتمثّل في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فضلًا عن إتاحة فرص العمل المرن والعمل عن بعد على نطاق أوسع، من شأنه أن يُيسّر المرحلة الانتقاليّة للعائدات إلى العمل (انظر الشكل 6). بالإضافة إلى ذلك، فإنّ تبني القيادة والإدارة نهج التعاطف والشعور بالآخرين، وكذلك سياسات العمل الشموليّة، يُمكن أن يُحدث فرقًا ملموسًا.

80%

من النساء اللاتي شملهنّ الاستطلاع، قلن إنهنّ توافقات لخوض غمار مسيرتهنّ المهنية مجددًا بعد الانقطاع الوظيفي.

## 385 مليار دولار أمريكي

مجموع المساهمات التي قد تحققها النساء العائدات إلى العمل في الناتج المحلي الإجمالي لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي شملها الاستطلاع.

## شبكة (Crunchmoms): كيف يُساعد النهج المجتمعي المرأة الإماراتية على العودة الناجحة إلى العمل

شبكة (Crunchmoms)، هي شبكة خاصة قائمة في دولة الإمارات العربية المتحدة تخاطب النساء في منطقة الشرق الأوسط وينصب تركيزها على تقديم الدعم الدؤوب إلى الأمهات لمساعدتهن على إعادة الانخراط في مسيرتهن المهنية، أو البدء فيها من جديد، أو تغييرها في جميع مراحل حياتهن المهنية، وتمكينهن من إطلاق العنان لكامل إمكاناتهن على صعيد العمل والأعمال والحياة على حد سواء.

يشترك الأعضاء في شبكة (Crunchmoms) من أجل الانضمام إلى مجتمع من النساء المتميزات والمؤثرات اللاتي يزرعن الثقة والطمأنينة بشأن فكرة العودة إلى القوى العاملة حيث يتسنى للأعضاء المشاركة في الفعاليات وورش العمل لتوسيع شبكة العلاقات المهنية وتعزيزها، والحصول على المشورة والدعم الفعال من خبراء المجال وكبار المسؤولين التنفيذيين ورؤاد الأعمال، وبناء قاعدة مهارية ومعرفية مُواكبة للعصر.

### ترفع شبكة (Crunchmoms) راية التغيير وتدعو إليه في الشركات والمؤسسات من خلال:

مُساعدة الشركات والمؤسسات على إدراك أهمية فرص العمل المرن أو الدوام الجزئي ومُجابهة التصورات السلبية المرتبطة بهذه الأدوار وتكييفها بما يُلائم أسلوب الحياة المتغير للأمهات والآباء.



حشد الدعم القوي من قادة الشركات والمؤسسات والمديرين التنفيذيين لفتح الباب أمام عودة سلسلة من إجازة الأمومة من خلال بناء خطط مهنية مُخصّصة، وتحديث السياسات، وتقديم التوجيه والإرشاد، وتوفير بيانات عمل مواتية.



تسليط الضوء على المناصب ذات القيمة العالية لشبكة أعضائها، وخاصة المناصب الإدارية الوسطى وصولاً إلى المناصب التنفيذية العليا التي تتماشى مع المهارات والخبرات المتنوعة للنساء داخل الشبكة.



لا يوجد نهج واحد يُناسب الجميع. فإدخال نماذج عمل مستحدثة، مثل مشاركة الوظائف أو الأدوار القائمة على المشاريع، من شأنه أن يعود بالنفع، وهو ما ينسجم انسجاماً تاماً مع الطبيعة الحيوية لمجال عملنا ويدعم المواهب النسائية التي ترغب في العودة إلى العمل، دون الالتزام بأدوار ذات دوام كامل.

#### طارق الداعوق

الرئيس التنفيذي  
دينتسو الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

## مساندة النساء العائدات إلى العمل: نداء من أجل العمل

فترات الانقطاع الوظيفي ليست بالأمر الجديد، ومع ذلك يُظهر بحثنا أن النساء ما زلن يواجهن عقبات عند العودة إلى العمل. تُمثل هذه النساء العائدات إلى العمل قوةً اقتصادية لا يُستهان بها، إذ يساهمن بحوالي 385 مليار دولار أمريكي في الناتج المحلي الإجمالي لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التسع التي شملها استطلاعنا<sup>6</sup> كما تستفيد الشركات والمؤسسات كذلك بقدرتها على الوصول إلى بوتقة من الكوادر الماهرة والمتمرسّة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى بناء مسارات قيادية قويّة ومستدامة.

السؤال هو: كيف تستطيع الشركات والمؤسسات في المنطقة إطلاق العنان لهذه المواهب بفعالية؟

### أربعة تدابير رئيسية لقادة العمل من أجل بدء تحريك عجلة التغيير:





## تحسين مزايا الأمومة والأبوة



إنّ حقوق ومزايا الأمومة لا يمكن المساس بها إلى حدٍ كبير في جميع أنحاء المنطقة، إلا أنّ توسيع نطاق سياسات إجازة الأمومة وتحسين المزايا المرتبطة بها من شأنه أن يرفع من احتمالات بقاء المرأة في العمل، فمع إتاحة إجازة أمومة أطول، يتسنى للمرأة متسعٌ من الوقت للتعافي بعد الولادة والاعتماد على المهام الأسرية الجديدة، وهو ما يُسهم مساهمة ملموسة في رفع الضغط عن كاهل المرأة، الذي يدفعها لتترك مسيرتها المهنية قبل الأوان بسبب عدم كفاية مدة إجازة الأمومة.

تُبنى القوانين واللوائح الراهنة إلى حدٍ كبير على افتراض أن مسؤوليات رعاية الأطفال تقع في المقام الأول على عاتق المرأة، مع عدم فرض القانون مزايا أوسع للأبوة، أو حتى تطبيق الشركات لمثل هذه المزايا. لقد سبقت بعض البلدان (مثل دول الشمال الأوروبي وكندا ونيوزيلندا والمملكة المتحدة) نظيراتها إلى أبعد من ذلك من خلال منح إجازة أبوة مشتركة تسمح للأباء بمشاركة الإجازة والأجر بعد ولادة الطفل أو كفالته أو تبنيّه. تُوفر هذه السياسات مزيدًا من المرونة والإنصاف لكي يتمكن الزوجان من تحقيق التوازن بين العمل والأسرة حينما يُرزقان بمولود جديد.<sup>7</sup>

إن الشركات، من خلال توفيرها مزايا أكثر إنصافًا لإجازة الأبوة، لا تساعد على تسريع وتيرة عودة المرأة إلى سوق العمل فحسب، بل إنها تُحقق تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء، فضلًا عن ارتقاها بالموروثات الثقافية وصولاً إلى المسؤولية المشتركة عن رعاية الأطفال.



لا تزال المنطقة تسير خلف عن الركب عندما يتعلق الأمر بمزايا وحقوق الأمومة والأبوة الضرورية. إنّ تحسين مزايا الأبوة من شأنه أن يُسهم في تخفيف عبء الرعاية الذي يقع على عاتق المرأة بمقتضى العادات والتقاليد.

**طارق الداوق**

الرئيس التنفيذي

دينتسو الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



## إدخال نماذج عمل بديلة

# 2

غالبًا ما تضطر العديد من النساء إلى الجمع بين العمل والتزامات الرعاية المُستمرة بالأطفال، ما يستلزم العمل بدوام جزئي أو العمل المرن، غير أنَّ فرصهنَّ تنقلص لقلّة توافر الوظائف المرنة أو ذات الدوام الجزئي، وخاصةً للمناصب العليا والوظائف ذات المتطلبات المهاريّة العالية.

يُبيّن تحليلنا أن توفير نماذج العمل المناسبة للنساء (على غرار العمل المرن أو العمل عن بُعد أو كليهما) من شأنه رفع مستوى مشاركتهم في القوى العاملة وتمكينهم من البقاء في العمل. إن تمكين النساء من العمل لساعات إضافية من خلال منحهنَّ المرونة يمكن أن يعود بمكاسب إضافية على الناتج المحلي الإجمالي بما قيمته 4.3 مليار دولار أمريكي في الدول التسع المشمولة في دراستنا.<sup>8</sup>

ورغم ذلك تُعدّ نماذج العمل البديلة في المنطقة شحيحة للغاية؛ فالنموذج المتبع هو "إما العمل بدوام كامل أو لا عمل من الأساس"، وذلك على حد وصف النساء في مُحاورات مجموعات المناقشة التي نظمناها. تستطيع الشركات والمؤسسات تغيير هذا الواقع من خلال إتاحة نماذج عمل بديلة على نطاق أوسع، والتي يُمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، أساليب العمل المكثفة (مع ساعاتٍ أطول على مدى أسبوع عمل أقصر)، والعمل بدوام جزئي، والعودة المتدرجة إلى العمل مع زيادة ساعات العمل تدريجيًا، وساعات العمل المرنة، والعمل عن بُعد، ومشاركة الوظائف. وبمقدور قادة العمل كذلك تعميم هذه الفرص على نطاق أوسع حتى تُصبح في متناول الجميع.

كما تعتمد نماذج العمل الهجينة ونماذج العمل عن بُعد اعتمادًا كبيرًا على بناء ثقافة تتمحور حول الثقة داخل فرق العمل، والنقلة النوعية في عملية تقييم الأداء لكي تراعي النتائج المُحققة بصرف النظر عن الساعات المبذولة في العمل.

# ”

خيارات العمل المرن، مثل نظام ساعات العمل الهجينة أو المكثفة، من شأنها أن تُساهم في وصول شريحة كبيرة من النساء إلى المناصب القيادية.

**باتريك فان دير لو**

الرئيس الإقليمي، الشرق الأوسط وروسيا وإفريقيا  
شركة فايزر

## 4.3 مليار دولار أمريكي

من مجموع مكاسب الناتج المحلي الإجمالي يُمكن تحقيقها بفضل ترتيبات العمل المرن.



## تعزيز برامج تشجيع العودة إلى العمل

تحتل برامج تشجيع العودة إلى العمل بتقدير بالغ من النساء، إذ اتفقت 83% من النساء اللاتي شملهن الاستطلاع على أهمية هذه البرامج في التأثير على قرارهنّ بالعودة إلى الانضمام للقوى العاملة. تتراوح هذه البرامج عادةً من ثلاثة أشهر إلى عام واحد، ومن شأنها أن تساعد النساء العائدات إلى العمل خلال المرحلة الانتقالية بتوفير مسار واضح المعالم للعودة إلى العمل. وتشمل البرامج مبادرات مثل التوجيه والإرشاد، وفرص بناء العلاقات الداخلية والخارجية، والعمل تحت إشراف الموظفين المتمرسين، والتدريب، وإعادة صقل المهارات، لتسريع وتيرة إعادة انخراط النساء في العمل.

لقد رسمنا مساراً يستطيع قادة العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا انتهاجه (انظر الشكل 7) لجذب النساء العائدات إلى العمل والنهوض بهنّ، ويتضمن هذا المسار ست خطوات تشمل تقييم الأدوار المناسبة، واستحداث مسارات تعليمية مصممة خصيصاً وفق الاحتياجات، وتفعيل دور الشبكات المهنية، وغيرها من الأمور التي صُممت لمساعدة النساء على العودة إلى العمل بكفاءة.

الشكل 7: مسار قادة العمل لجذب النساء العائدات إلى العمل والنهوض بهنّ



### عوامل التمكين الرئيسية لعودة سلسلة إلى العمل

01. قنوات تواصل آمنة للمرشحات إلى العمل لمناقشة التحديات والدعم المطلوب.

02. مجموعات الدعم الخاصة بالأعمال من العائدات ذوات الخبرة.

03. بناء الوعي مثل توفير التدريب للجميع على التحيز اللاوعي والتحالف والتأزر.



## 4 مواجهة التحيز اللاواعي من خلال السياسات الشمولية في موقع العمل والتدريب لفرق العمل والقادة ومسؤولي استقطاب المواهب

يؤدي القادة والمديرون دورًا هامًا بصفقتهم خلفاء وداعمين قادرين على إحداث التغيير الهادف؛ إذ تقع على عاتقهم مسؤولية تحديد هذه التحيزات ومعالجتها من خلال وضع سياسات تُعزز ثقافة الشمولية وأن يكونوا القدوة والمثل الأعلى، وينطبق ذلك على دورة الحياة المهنية بأسرها، بداية من التوظيف إلى الترقية والاحتفاظ بالموظفين والعودة إلى العمل. فعلى سبيل المثال، ينبغي في مرحلة التوظيف تقييم مهارات وخبرات النساء العائدات إلى العمل موضوعيًا؛ كما يجب ألا يشعرن بأي حاجز يمنعهن عن مناقشة أي دعم قد يكون متاحًا لهن أثناء عودتهن إلى العمل المؤسسي.

يمكن أن تشمل السياسات الأخرى توفير التدريب حول التحيز غير الواعي على جميع مستويات المؤسسة، سواء لرفع الوعي بالتحيزات أو بناء استراتيجيات مُجدية للتخفيف منها.

يمكن أن تنتقل وصمة الانقطاع الوظيفي في بعض الأحيان إلى موقع العمل، إذ يتعين على النساء مكافحة التصورات الخاطئة حول مهارتهن وقدراتهن ودرجة تفانيهن في العمل. إن هذه التحيزات غير الواعية، والتي غالبًا ما تكون تحيزات عفوية وغير مرئية، قد تؤثر على التوظيف والترقيات وديناميكيات فرق العمل ورضا الموظفين عمومًا. تحدثت النساء في مجموعات المناقشة عن الحاجة إلى إثبات أنفسهن باستمرار، وإلا يقعن فريسة لتحديات مثل عدم الاحترام الدائم من زملائهن لترتيبات العمل البديلة (مثل العمل بدوام جزئي أو العمل المرن). كما تخشى بعض النساء طرح موضوع بدلات أو سبل دعم النساء العائدات إلى العمل في مرحلة التوظيف خوفًا من أن يُعتبرن أقل تفانيًا في العمل.

”

مستوى التعاطف الذي يُظهره فريق العمل أو القيادة في دعم المرأة من شأنه إما أن يأخذ بيدها نحو النجاح أو أن يهدم بناء مسيرتها.

**امرأة عاملة**

في أوائل الأربعينيات من العمر، قطاع الرعاية الصحية

تُسهم النساء العائدات إلى القوى العاملة بقدر كبير من المواهب، ما يُعدُّ أمرًا بالغ الأهمية لنجاح مؤسسات الأعمال في جميع أنحاء المنطقة. تستعرض هذه الدراسة العديد من التدابير العملية التي يُمكن لقادة الأعمال تبنيها لمواجهة التحديات التي عادةً ما تقف حائلًا أمام النساء العائدات إلى العمل، وخلق ثقافة عمل أكثر شمولاً وتنوعاً.

إنَّ إطلاق نماذج عمل بديلة، مثل العمل المرن أو العمل عن بعد، على نطاق أوسع، من شأنه أن يساعد النساء على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والمنزل بالطريقة المثلى. كما يُمكن لسياسات إجازة الأبوة الأكثر إنصافاً، وكذلك البرامج المُحكمة لتشجيع العودة إلى العمل، أن تُساعد في تسريع وتيرة عودة النساء إلى سوق العمل، تزامناً مع ضرورة قيام الشركات بمواجهة مخاطر التحيز اللاواعي من خلال السياسات الشمولية في مواقع العمل، وتدريب فرق العمل والقادة ومسؤولي استقطاب المواهب، بالإضافة إلى توفير برامج فعّالة للتوجيه والرعاية.

وهذا بدوره يقتضي إعادة النظر في عمليات التوظيف وإدارة الأداء للتأكد من خلّوها من التحيز. إن التشجيع الدؤوب للنساء على العودة إلى سوق العمل بات ضرورةً استراتيجية للاستفادة من وجهات النظر المتنوعة، والمستوى المتزايد من الإبداع والابتكار، والمخزون الأكبر من المهارات الثرية، ما يساعد على الارتقاء بالأداء المؤسسي وتوفير مسارات قيادية مُستدامة.

وفي خضم السباق المحموم لاستقطاب المواهب، فإن الإخفاق في استغلال هذه البوتقة من المواهب يعني فقدان مجموعة لا غنى عنها من المهارات، حيث يمكن للشركات والمؤسسات باتخاذها إجراءات استباقية أن تدفع العجلة إلى الأمام بدايةً من رفع الوعي مروراً باتخاذ التدابير المناسبة وصولاً إلى تحقيق النتائج المرجوة. إنَّ تقدير دور المرأة في سوق العمل ليس واجباً أخلاقياً فحسب، بل هو حافزٌ رئيسي للنمو والتطور.

1. أحدث البيانات المتاحة بناءً على التقديرات النموذجية لمنظمة العمل الدولية للنساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين 15-64 سنة في الدول التسع المشمولة في دراستنا (وهي الإمارات العربية المتحدة، والمملكة العربية السعودية، وقطر، ومصر، والبحرين، والأردن، والكويت، ولبنان، وعمان).
2. يُقدّر هذا الأثر استنادًا إلى تقديرات الاستطلاع لنسبة النساء في سوق العمل اللاتي حصلن على فترات انقطاع وظيفي ومساهمة كل موظف في الناتج المحلي الإجمالي.
3. يستند هذا الرقم إلى تحليل للساعات الإضافية (المُعبر عنها بما يُعادل الموظفين بدوام كامل) التي يمكن المساهمة بها بناءً على بيانات الاستطلاع ومساهمة كل موظف في الناتج المحلي الإجمالي.
4. انظر على سبيل المثال: Lucifora, C., Meurs, D. and Villar, E., The “mommy track” in the workplace. Evidence from a large French firm, August 2021; Felfe, C., The motherhood wage gap: What about job amenities?, July 2011; Adda, J., Dustmann, C., Stevens, K., The Career Costs of Children, April 2017.
5. Abu Jaber, M., Time to stop ignoring cultural barriers to female employment in the MENA region. Brookings, September 2017.
6. يُقدّر هذا الأثر استنادًا إلى تقديرات الاستطلاع لنسبة النساء في سوق العمل اللاتي حصلن على فترات انقطاع وظيفي ومساهمة كل موظف في الناتج المحلي الإجمالي.
7. انظر على سبيل المثال: Andersen, S. H., Paternity leave and the motherhood penalty: New causal evidence, 2018; Bacheron, J., The impact of paternity leave on mothers' employment in Europe, 2021.
8. يستند هذا الرقم إلى تحليل للساعات الإضافية (المُعبر عنها بما يُعادل الموظفين بدوام كامل) التي يمكن المساهمة بها بناءً على بيانات الاستطلاع ومساهمة كل موظف في الناتج المحلي الإجمالي.

# حول الدراسة

تُغطي الدراسة، التي أُجريت في أكتوبر 2023، الرؤى المُستقاة من مجموعات المناقشة واستطلاعاً شمل حوالي 1,200 امرأة في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي (المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والبحرين والكويت وعُمان وقطر)، وكذلك لبنان والأردن ومصر. تشمل المشاركات في الاستطلاع ومجموعات المناقشة كلا من المواطنات والمغتربات.

## جهات الاتصال:

### زينة الجنابي

مدير تنفيذي الاندماج والتنوع،  
الشرق الأوسط  
zina.janabi@pwc.com



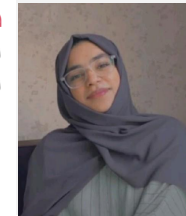
### نورما تقي

الشريك المسؤول عن الاندماج والتنوع، وشريك في قسم خدمات الصفقات، وقائد قسم الأسواق الاستهلاكية، الشرق الأوسط  
norma.taki@pwc.com



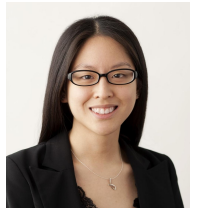
### فاطمة مريم

استشاري أول الاندماج والتنوع،  
الشرق الأوسط  
fatma.maryam@pwc.com



### جينج تو

مدير تنفيذي الاقتصاد والاستدامة،  
الشرق الأوسط  
jing.teow@pwc.com



نتقدّم بشكر خاصّ إلى زميلتنا في برايس ووترهاوس كوبرز الشرق الأوسط، غيثة ملوك ونور مُحمّد، على مساهمتهما في هذه الدراسة؛ كما نوّد أيضاً أن نشكر كلاً من أكاش رايبانكوليا وسارة سلمان وهتون الطعيمي على الدعم الذي قدّموه في البحث.

هدفنا في برايس ووترهاوس كوبرز بناء الثقة في المجتمع وحل المشكلات المهمة. نحن شبكة من الشركات المنتشرة في 151 دولة ويعمل لديها ما يُقارب 364,000 موظف ملتزمون بتقديم أرقى معايير الجودة في خدمات التدقيق والاستشارات والضرائب. اكتشف المزيد وأخبرنا بما يهتمك من خلال زيارة موقعنا [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

تأسست برايس ووترهاوس كوبرز في الشرق الأوسط قبل أكثر من 40 عامًا، ولديها 30 مكتبًا في 12 دولة في المنطقة، ويعمل بها أكثر من 11,000 موظف. ([www.pwc.com/me](http://www.pwc.com/me)).

تشير بي دبليو سي إلى شبكة بي دبليو سي و/ أو واحدة أو أكثر من شركاتها الأعضاء، حيث تعتبر كل منها كياناً قانونياً مستقلاً. يرجى زيارة الموقع: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) لمزيد من المعلومات.

© 2024 برايس ووترهاوس كوبرز. جميع الحقوق محفوظة.