



دراسة جدوى الاستثمار بتشغيل النساء في العراق

تجربة شركة نموذجية

شركة نافذ للخدمات اللوجستية

دعم المرأة في الأدوار غير التقليدية



WORLD BANK GROUP

THE WORLD BANK
IBRD • IDA

IFC International
Finance Corporation

حقوق الطبع والنشر وإشعار إخلاء المسؤولية

1818 شارع H، القطاع الشمالي الغربي، واشنطن العاصمة 20433

هاتف: 202-473-1000؛ الموقع الإلكتروني: www.worldbank.org

بعض الحقوق محفوظة

هذا المستند من إنتاج فريق عمل مجموعة البنك الدولي. إن النتائج والتفسيرات والخلاصات الواردة في هذا المستند لا تعكس بالضرورة آراء المدراء التنفيذيين لمجموعة البنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها. ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات الواردة في هذا المستند. كذلك، لا تشير الحدود والألوان والتسميات وغيرها من المعلومات المبينة على أي خريطة في هذا المستند إلى آراء مجموعة البنك الدولي بخصوص الوضع القانوني لأي إقليم، كما لا تشير إلى تبني مجموعة البنك الدولي لهذه الحدود أو قبولها بها.

الحقوق والأذونات

المواد الواردة في هذا المستند خاضعة لحقوق الملكية. ولكن نظرًا إلى أن مجموعة البنك الدولي تشجع نشر هذه المعارف، يُسمح بإعادة إنتاج هذا المستند جزئيًا أو كليًا لأغراض غير تجارية، شرط ذكر المصدر بالكامل. وينبغي توجيه أي استفسارات حول الحقوق والتراخيص إلى منشورات البنك الدولي، مجموعة البنك الدولي، 1818 شارع H، القطاع الشمالي الغربي، واشنطن العاصمة 20433، الولايات المتحدة الأمريكية؛ البريد الإلكتروني: pubrights@worldbank.org

نسب المصدر - يُرجى ذكر مصدر هذا المستند على النحو التالي: «مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي. 2022. دراسة جدوى الاستثمار بتشغيل النساء في العراق، تجربة شركة نموذجية – شركة نافذ للخدمات اللوجستية: دعم المرأة في الأدوار غير التقليدية». ينبغي توجيه جميع الاستفسارات حول الحقوق والتراخيص، بما في ذلك حقوق النشر الفرعية، إلى منشورات البنك الدولي، مجموعة البنك الدولي، 1818 شارع H، القطاع الشمالي الغربي، واشنطن العاصمة 20433، الولايات المتحدة الأمريكية؛ فاكس: 202-522-2625؛ البريد الإلكتروني: pubrights@worldbank.org

شكر وتقدير

هذا المستند من إعداد تالا متولّي وياسمين محمد وياسمين عسيلي وتمارا عازر، بناءً على عمل شركة Management Partners. وقد ساهم كلٌّ من نور المغربي وسمر عصمت في هذا المستند من خلال إضافاتهما وملاحظتهما، وتولّي دافيد وود تنقيحه. أنجز هذا العمل تحت إشراف مدير الممارسات الدولية بشأن الفقر والمساواة يوهانس هوغفين، بدعم من قائدة فريق برنامج تمكين المرأة في المشرق جوانا لوندوال وقائدة فريق العراق غرام القسطلاني ديكستر، ومديرة مجموعة الإدماج الجندري والاقتصادي في مؤسسة التمويل الدولية هنرييت كولب.

وأعدّ هذا العمل ضمن إطار برنامج **تمكين المرأة في المشرق (MGF)**. يقمّ هذا البرنامج مساعدة تقنية إلى العراق والأردن ولبنان لتعزيز البيئة التمكينية لمشاركة المرأة في الاقتصاد ولتمكين المرأة من الوصول إلى الفرص الاقتصادية. ويشكّل برنامج تمكين المرأة في المشرق مبادرة مشتركة بين البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية، بالتعاون مع حكومتَي كندا والنرويج. يحظى هذا البرنامج بدعم من البرنامج الشامل للمساواة بين الجنسين (UFGE) بشكل أساسي، كما يستفيد من مساهمات حكومات أستراليا وكندا والبنمارك وفنلندا وألمانيا وأيسلندا ولاتفيا وهولندا والنرويج وإسبانيا والسويد وسويسرا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ومؤسسة بيل وميليندا غيتس.

مقدمة مجموعة البنك الدولي

تعمل كلُّ من مؤسسة التمويل الدولية ومجموعة البنك الدولي بالتعاون مع شركاء محلّيين لتذليل العقبات أمام مشاركة المرأة في أماكن العمل العراقية وتشكيل مجموعة من الشركات الملتزمة بتوظيف النساء والاحتفاظ بهنَّ وترقيتهنَّ.

فحتى قبل الجائحة، برزت حاجة ملحة إلى توفير المزيد من المساواة للنساء العاملات في العراق. بلغت نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل في العراق 12.6 في المئة خلال العامين 2017 و2018 مقارنةً بـ72.8 في المئة لدى الرجال، في حين أن المتوسط خلال ثماني سنوات (2010-2018) سجّل 12 في المئة للنساء مقابل 77 في المئة للرجال. وتُعتبر تلك الفجوة من بين الأضخم في العالم كلّ - وهي تحمل تداعيات اجتماعية واقتصادية شديدة. نحن في مجموعة البنك الدولي ندرك أنّ الوصول إلى الفرص الاقتصادية أساسي لكلّ من الرجل والمرأة لكي يعيشا حياةً كريمة ويؤدّيا دورًا اجتماعيًا فاعلاً. كذلك، فإنّ اجتذاب النساء والاحتفاظ بهنَّ وترقيتهنَّ كلها عوامل تعود بالفائدة على الشركات. فهي تسمح لها بالاستفادة من المواهب المتوقّرة، ما يزيد من معدلات إنتاجيتها وتنافسيتها.

وبصورة عامّة، تساهم زيادة نسبة توظيف النساء في النمو الاقتصادي وتساعد في الحدّ من الفقر. يكشف تقريرنا الرئيسي المنشور حديثاً تحت عنوان «حالة المرأة في المشرق»¹ أنّ معدل النمو الاقتصادي السنوي في العراق سيرتفع بنسبة 1.6 في المئة بحلول العام 2035 بمجرد رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل بمعدل 5 في المئة في عام 2025. وفي ظلّ تداعيات جائحة كوفيد-19، سيساهم تعزيز توظيف النساء في تحفيز الاقتصاد العراقي ويجعله أقوى وأكثر شمولاً. وهذا مهم بشكل خاص لأن سنوات النزاع أعاقَت النمو الاقتصادي في العراق.

بالرغم من الصعوبات التي تراكمت مع الجائحة، دفعنا هذا الوضع إلى إعادة تصوّر أماكن العمل والتفكير في كيفية انعكاس ذلك على المرأة العراقية. وقد ألهمتنا قدرة بعض الشركات العراقية على التكيف، إذ اعتمدَ عددٌ منها نماذج عمل أكثر مرونة من خلال ترتيبات العمل من المنزل ومراعاة الاحتياجات الأسرية، وبالتالي استحدثت نماذج عمل شمولية تُلبّي احتياجات المرأة.

وضمن إطار أنشطة «برنامج تمكين المرأة في المشرق» في العراق، أطلقنا سلسلة من تقارير التجارب النموذجية بهدف تسليط الضوء على الشركات العراقية التي أقامت أماكن عمل تُراعي اعتبارات النوع الاجتماعي وتدعم النساء والرجال. وتتناول هذه التقارير عدداً من الشركات التي تُعزّز إجماع النساء في سوق العمل ضمن ثلاثة محاور:

- دعم المرأة في القطاعات غير التقليدية، بناءً على تجربة شركة نافذ للخدمات اللوجستية؛
- تعزيز دور المرأة في المناصب القيادية، كما في حالة مصرف آشور الدولي للاستثمار؛
- تشجيع السياسات المراعية للاحتياجات الأسرية لدعم المرأة في مكان العمل، كما تفعل شركة زين في العراق.

نأمل أن تشكّل هذه التجارب النموذجية مصدرَ إلهامٍ وتشجيعٍ لشركات أخرى في العراق لتوفير بيئات عمل أكثر إدراكاً لاعتبارات النوع الاجتماعي، بناءً على النماذج الناجحة في مكان العمل. نودّ التعبير عن خالص امتناننا إلى الشركات الثلاث التي شاركت في هذا المشروع لتزويدنا ببياناتها وممارساتها الحسنة، ولدعم هذا المخطط الهام. والشكرُ موصولٌ إلى حكومتيّ كندا والنرويج لدعم برنامج تمكين المرأة في المشرق الذي نُطلق من خلاله هذه الإضاءة على التجارب النموذجية. هذا البرنامج عبارة عن مبادرة ممتدة على خمس سنوات وتهدف إلى دعم حكومات العراق والأردن ولبنان في جهودها لإرساء بيئة أكثر تمكناً تُساهم في زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل.



عبدالله جفري

Abdullah Jafri

مدير إقليمي

بلدان إقليم المشرق

مؤسسة التمويل الدولية



ساروج كومار جا

Saraj Kumarja

المدير الإقليمي لدائرة المشرق الأوسطمنطقة المشرق

الأوسط وشمال أفريقيا

البنك الدولي

معدلات المشاركة الاقتصادية في العراق لعام 2018



(الجهاز المركزي للإحصاء، 2017-2018)

- إجمالي المشاركة في القوى العاملة في العراق: 42,8%
- نسبة مشاركة الرجال في سوق العمل: 72,7%
- نسبة مشاركة النساء في سوق العمل: 12,6%، موزعة على الشكل التالي:
 - 89,6% من أصل 12,6% هنّ نساء يعملن في القطاع العام
 - 9,4% من أصل 12,6% هنّ نساء يعملن في القطاع الخاص

نبذة عن الموظفين في عام 2020
شركة نافذ للخدمات اللوجستية (العراق
والأردن وعمان والإمارات العربية المتحدة):

- 375 موظفًا في المواقع الأربعة
- نسبة الموظفين: 10,6%
 - 40% منهنّ في العمليات
 - 60% منهنّ في الإدارة

شركة نافذ للخدمات اللوجستية – العراق:

- إجمالي عدد الموظفين: 78
- نسبة الموظفين 14%، من بينهنّ:
 - 27% مديرات في الإدارة
 - 19% مشرفات في العمليات
 - 45% موظفات في العمليات

دراسة جدوى الاستثمار بتشغيل النساء في العراق

شركة نافذ للخدمات اللوجستية

دعم المرأة في الأدوار غير التقليدية

النساء في أدوار غير تقليدية في العراق

جرت العادة أن تفرض الأعراف الاجتماعية في العراق قيودًا على خيارات التوظيف المتاحة للنساء، فواجهن عراقيل هائلة في تأمين مصدر دخل لهنّ. وفي المنزل أيضًا، يُطلب من نساء كثيرات التركيز على الواجبات المنزلية وتربية الأطفال، خاصةً في ظلّ غياب الخدمات الفعّالة التي تُعنى برعاية الأطفال في البلاد. وفي مكان العمل، تُواجه النساء العراقيات في كثير من الأحيان تمييزًا مبنياً على النوع الاجتماعي، سواء عندما يتقدّمن لوظيفة ما أو عندما يسعين للحصول على ترقية. تبرز هذه التحديات بصورة خاصة في المجالات التي يهيمن عليها الرجال، مثل القطاع اللوجستي الذي لطالما شكّل فيه الرجال أغلبيةً ساحقة طوال عقود عدّة.

ومع ذلك، تتخطّى المرأة هذه الحواجز تدريجيًا وباتت تصنع لها مكانًا في العمل إلى جانب الرجال. وعلى الرغم من أنّ 49% من الفتيات في المناطق الحضرية يبقين في المدرسة حتى السابعة عشرة من عمرهنّ، بلغت مشاركة المرأة في سوق العمل 12,6% في عام 2020؛ مقابل 72,7% للرجال. وتلعب النساء دورًا أقل أهمية على مستوى صنع القرار في الشركات، بحيث تضمّ 2% فقط من الشركات العراقية مديرةً في المناصب الإدارية العليا (البنك الدولي، 2019). لا شكّ في أنّ هذه الإحصاءات تعكس نسبة غير متوازنة بين الإناث والذكور من حيث المشاركة في القوى العاملة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ هذه البيانات تدلّ أيضًا على التقدّم الملحوظ نحو مشاركة أكبر للنساء في سوق العمل. ففي العام 2017، اقتصرت مشاركة المرأة في سوق العمل على نسبة 11,2% للنساء العراقيات (البنك الدولي، بوابة البيانات). يتمثل العامل الحاسم وراء هذا التوجه في الحاجة الاقتصادية الواسعة النطاق في العراق، حيث أدت الحروب المتتالية على مدى عقود إلى نشوء أزمات مترابطة في السكن والتعليم والرعاية الصحية والتوظيف المستقرّ. في مواجهة هذه التحديات، تسعى النساء بشكل متزايد إلى إيجاد وظائف لتوفير الأمن الاقتصادي لهنّ ولعائلاتهنّ.

مع تزايد وجود المرأة في مكان العمل، تميل النساء العراقيات إلى وظائف القطاع العام أكثر من القطاع الخاص. وتشير الإحصاءات الحالية إلى أنّ 89,6% من الموظفات العراقيات يعملن في القطاع العام، مقابل 9,4% فقط في شركات خاصة (جمهورية العراق، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، 2020). يبدو أنّ العمل في المؤسسات الحكومية يروق أكثر للموظفات لأنها توفر أمانًا

تتبنى شركة نافذ في العراق ثقافة متميزة كونها تروج لمكان عمل متنوع بين الجنسين. فتشكل الموظفات في فرع شركة نافذ في العراق حاليًا نسبة 14%، وهي نسبة أعلى من معدل المشاركة الإجمالية للإناث في الشركة، الذي لا يتعدى 10,6% في البلدان الأربعة. كذلك، تشغل موظفات مكتب البصرة عدة مناصب عليا في الشركة: 27% مديرات إداريات، و19% مشرفات في قسم العمليات، و45% مديرات في قسم العمليات. واللافت أن أكثر من 60% من الموظفات يشغلن مناصب في قسم العمليات في فرع شركة نافذ في العراق، وهو خروج واضح عن الأدوار التقليدية للمرأة التي تميل إلى أن تتوقف عند المهام الإدارية. تبحث هذه الدراسة في كيفية إضفاء مكتب نافذ في العراق الطابع المؤسسي على الهياكل التي تدعم النساء العاملات في أدوار غير تقليدية، مما يسمح لهنّ بتحقيق إمكاناتهنّ الكاملة.

لماذا شركة نافذ للخدمات اللوجستية؟

أجرت مجموعة البنك الدولي مقابلات متعددة مع شركات عراقية رائدة من القطاع الخاص يمكن أن تتناولها هذه الدراسة. وبناءً على مجموعة مختارة من المعايير، مثل سياسات الشركة وبيانات الموارد البشرية الكمية المتوفرة، وجهود التنوع بين الجنسين في الشركة بشأن المواضيع ذات الصلة، والتجربة السابقة مع مجموعة البنك الدولي، ولا سيما فريق مؤسسة التمويل الدولية المعني بالمساواة بين الجنسين، وحجم الشركة، أثبتت شركة نافذ أنها شركة عراقية بارزة في القطاع الخاص وأحرزت تقدماً كبيراً في مجال التنوع بين الجنسين، ولا سيما دعم المرأة في الأدوار غير التقليدية. بالتالي، اختيرت شركة نافذ لتكون موضوع هذا التقرير الذي يتناول تجربتها النموذجية.

دعم شركة نافذ لعمل النساء في الأدوار غير التقليدية

تدافع السيدة نورا مهيار، الرئيسة التنفيذية لشركة نافذ، بشغف وإصرار، عن التنوع والشمول بين الجنسين في كل أقسام المؤسسة. وعملت مهيار إلى جانب مجلس الإدارة لإضفاء الطابع المؤسسي على السياسات المختلفة التي تمكن الموظفات في الشركة بأكملها. فاعتمدت شركة نافذ أداة أساسية لتعميم التنوع بين الجنسين، وهي «نموذج تعزيز الإنصاف بين الجنسين» (GEDM). يُعدّ هذا النموذج هيكلًا مؤسسيًا يحدّد دور كلّ موظف من موظفي شركة نافذ، من الإدارة العليا إلى القوى العاملة العامة، في تعزيز التنوع بين الجنسين وتشجيع النساء للانضمام إلى الشركة (انظر الرسم البياني 1). فمن خلال إنشاء حلقة مستمرة من الملاحظات التقييمية، يضمن هذا النموذج أن يعرف جميع موظفي نافذ كيفية دمج سياسات الإنصاف بين الجنسين في سير عملهم اليومي، إضافةً إلى

وظيفةً طويل الأمد وبيئة عمل آمنة. كذلك، تُسجّل النساء العراقيات معدلاتًا متدنيةً جدًا من حيث مشاركتهنّ في المجالات التي لطالما هيمن عليها الذكور في القطاع الخاص. نذكر على سبيل المثال قطاع النقل والخدمات اللوجستية في العراق، حيث يبدو أنّ التفاوت المستمر بين الجنسين لا يتماشى مع التوجهات العالمية. وجدت إحدى الدراسات الاستقصائية أن 60% من منظمات سلسلة التوريد وضعت أهدافًا لزيادة تمثيل المرأة من خلال «مبادرات تهدف إلى توظيف المرأة أو تعزيز دورها و/أو الإبقاء عليها و/أو النهوض بها في عمل سلسلة التوريد» (غارنتر، 2021).

تحقيقًا لهذه الغاية، ينبغي على الشركات العراقية المتطلّعة للمستقبل أن تلعب دورًا حاسمًا في دعم النساء لتولّي أدوار غير تقليدية والنجاح فيها. وعبارة «دور غير تقليدي» هي عبارة شاملة تُستخدم في هذا التقرير لتشمل كل القطاعات والمراكز التي تتمثل فيها النساء في العراق تمثيلًا ضئيلاً أو تُستبعد منها. ومع ذلك، فإن حجم العينة لا يحمل دلالة إحصائية ولا يمكن استخدامه لاستخلاص استنتاجات حاسمة ولكنه يوفر أدلة غير موقّعة حول موضوع هذه الدراسة.



خلفية الشركة

تأسست شركة نافذ للخدمات اللوجستية (المُشار إليها بشركة نافذ) عام 2014 في العراق، وتُدير أعمالها حاليًا من ضفاف نهر شط العرب، في مبنى أم قصر بمحافظة البصرة، جنوب العراق. في البصرة، تقدم الشركة الخدمات اللوجستية الأساسية لتسهيل نقل البضائع بطريقة تربط المناطق النائية بالموانئ. وتعمل شركة نافذ أيضًا في الأردن وعمان والإمارات العربية المتحدة، وتضمّ ما مجموعه 375 موظفًا في البلدان الأربعة. استثمرت شركة نافذ حتى اليوم حوالي 12 مليون دولار أميركي في عملياتها في العراق. وبناءً على الإشارات المشجّعة، كشف مدراء الشركة عن خطط قريبة لتوسيع نطاق الخدمات بشكل أكبر.

فريق الموارد البشرية نظرةً قائمةً على التنوع الحقيقي، وذلك من خلال التدريب الفعال (بما في ذلك التدريب على أشكال التحيز الواعية وغير الواعية). كذلك، قامت شركة نافذ بمراجعة كلِّ توصيفات الوظائف في الشركة وعدلتها لإزالة كلِّ ما يدلُّ على التحيز بين الجنسين في شروط المناصب والواجبات المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، نفذت شركة نافذ «سياسة تكافؤ الفرص» التي تدعم الفئات المهمشة عادةً، ومنها النساء، في قطاع الخدمات اللوجستية.

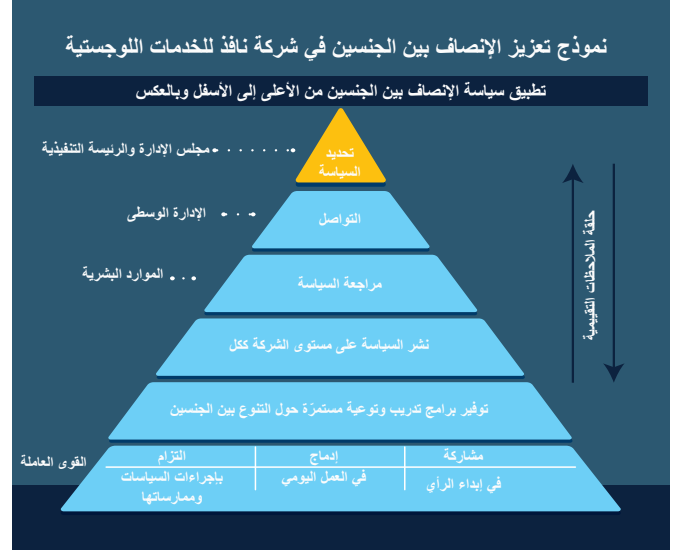
يؤيد موظفو شركة نافذ مبدأ المساواة بين الجنسين في إجراءات التعيين والترقية، وهذا ما يُعدُّ أمرًا مشجعًا بالنسبة إلى الشركة. فبحسب معلومات الشركة، أظهر مسحٌ أُجري عام 2021 للموظفين أن 79% من المشاركين يعتقدون أن بيئة العمل في شركة نافذ (1) توفر فرصًا متكافئة للرجال والنساء في الحصول على الترقية أو التدريب و/أو (2) تُحافظ على المستوى المنشود لتحفيز الموظفين. كما وأنَّ توجَّهات التوظيف والترقية في شركة نافذ تعكس هذا التحسين في العمليات نظرًا لارتفاع نسبة الإناث حتى 18% في قسم العمليات.



التصدّي للوصمة الاجتماعية من خلال السياسات المراعية للأسرة

لتوظيف المزيد من النساء، كان على الشركة أن تتصدّى للوصمة الاجتماعية العميقة الجذور ضدَّ العراقيات العاملات في قطاعات غير تقليدية مثل الخدمات اللوجستية. وكشف المسح الذي أجرته الشركة للموظفين عام 2021 أن الوظائف الحالية كُنَّ متردّات في العمل في فريق العمليات. يعود هذا التردد إلى القيود الثقافية التي غالبًا ما تفرضها العائلة والمجتمع على النساء العاملات في الصناعات التي يهيمن عليها الذكور (62%، انظر الرسم البياني 2). بالطبع، تُزاد إلى هذه النسبة النساء اللواتي لم يتقدمن قط للعمل مع شركة مثل نافذ، خشيةً من الأحكام التي قد يُطلقها عليهنَّ المجتمع.

إبراز التحديات فور ظهورها عند تنفيذ السياسات. و يقوم مجلس إدارة شركة نافذ بتحديث «نموذج تعزيز الإنصاف بين الجنسين» باستمرار بالاستناد إلى الخبرات والتجارب العملية في الشركة.



الرسم البياني 1: نموذج تعزيز الإنصاف بين الجنسين في شركة نافذ

من خلال الهيكل المؤسسي لنموذج تعزيز الإنصاف بين الجنسين، اعتمدت شركة نافذ عدّة مبادرات تهدف إلى توفير مكان عمل مرحّب وآمن ومنتج للمرأة العراقية. وعيّنت الشركة موظفين كبار كمناصرين لهذه المبادرات، فكلفتهم بنشر المعلومات لجميع الموظفين حول سياسات التنوع بين الجنسين في الشركة، وضمن الالتزام بها.

تعزيز الإنصاف في إجراءات التوظيف والترقية

في إطار العمل من أجل تعزيز التنوع بين الجنسين، واجهت شركة نافذ نوعًا من المقاومة والممانعة لدى توظيف النساء وترقيتهنَّ. فقد اعترض بعض موظفي الإدارة الوسطى في شركة نافذ على توظيف نساء للعمل في فريق العمليات، معربين عن مخاوفهم بشأن مهارات المرشحات وقدراتهنَّ. وردًا على هذه المخاوف، وضعت شركة نافذ عدّة سياسات وأدوات خاصة بالشركة، تهدف إلى تقليل التحيز بين الجنسين أثناء عمليات التوظيف والترقية.

تضمن «سياسة التوظيف المتنوع بين الجنسين» فرص عمل متكافئة للمتقدمين للوظائف من الذكور والإناث. بموجب هذه السياسة، أدخلت شركة نافذ مشرفات في لجان التعيين والترشيح في الشركة، وحرصت على أن يتبني جميع أعضاء

الأشخاص من كلّ الخلفيات، بما في ذلك النساء. وضعت الشركة أيضًا سياسة الشكاوى التي تتناول قضايا مثل التحرش في مكان العمل، والصحة والسلامة المهنيين، وسلوك المشرف، والتغيرات غير العادلة في ظروف العمل. وبموجب هذه السياسة، تحرص فِرَق الإدارة والموارد البشرية على تشجيع الموظفين، من الإناث والذكور، على المشاركة في آلية عادلة وسريّة لتسوية النزاعات.



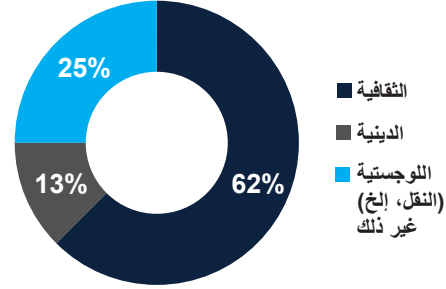
جدوى توظيف النساء في أدوار غير تقليدية

بالفعل، استطاعت شركة نافذ أن تجني فوائد تجارية ملموسة منذ تعزيز توظيف الإناث والتنوع بين الجنسين في مكان عمل يهيمن عليه الذكور عادةً. وشملت هذه التحسينات جذب المزيد من الموظفين المؤهلين، والإبقاء عليهم وتحسين معدلات الحضور، وتقديم خدمة أفضل للزبائن.

تجمع أكبر للمواهب

بفضل توظيف المزيد من النساء، مُنحت شركة نافذ إمكانية الوصول إلى المواهب أكثر من السابق، مما سمح للشركة بالاستفادة من الموظفين المؤهلات تأهيلاً عالياً. فبحسب فريق الخدمات في الشركة، استطاعت نافذ، بفضل التنوع المترادف فيها، إدخال عدة منظورات وخبرات وآراء، مما سمح للموظفين بمشاركة أفكارهم وابتكار حلول فريدة. على سبيل المثال، أنشأت إحدى المشرفات حلاً مبتكراً لمشغلي الشاحنات في ظل وجود بيانات خاطئة في تصاريح الموانئ الخاصة بهم. وتضمن نهجها دعم المشغلين للاتصال بإدارة الميناء على الفور لتوضيح المعلومات الخاطئة وتحديد ما إذا كان التصحيح الإلكتروني ممكناً. ساعدت هذه

أي من التحديات التالية تواجه الموظفين في قسم العمليات؟



الرسم البياني 2: نتائج مسح العام 2021 لموظفي شركة نافذ، وتحديدًا قسم العمليات

تطرقت شركة نافذ إلى الوصمة الاجتماعية من خلال مبادرة توعوية تهدف إلى الإثبات بأن الشركة توفر مكان عمل آمنًا وشاملًا. فعينت الشركة موظفين محددين كسفراء لها، ينشرون المعرفة حول قطاع الخدمات اللوجستية بشكل علني ويصححون أي مفاهيم خاطئة سائدة حوله. يتواصل هؤلاء السفراء مع المجتمع المحلي من خلال مشاركة القصص حول عملهم وتجاربهم الواقعية مع الزملاء والأقارب والأصدقاء. وبهذه الطريقة، تنتشج النساء المحليات وعائلاتهن بالتفكير في قطاع الخدمات اللوجستية كخيار توظيف ممكن لهنّ، وذلك بفضل استراتيجية التوعية المجتمعية من شركة نافذ.

تقدم الشركة دعمًا إضافيًا للنساء اللواتي أعرين عن اهتمامهنّ بالعمل لدى نافذ. كذلك، يستطيع إحصار فرد من أفراد أسرتهنّ إلى مقابلهنّ مع شركة نافذ؛ وأثناء توجيه الموظفة، يمكن لأقرباء المرشحة التجول في مقرّ الشركة والتأكد من أن الأخيرة توفر بيئة عمل آمنة. وفي حال رغبت بعض الموظفات بالمرافقة في وسائل النقل العام للوصول إلى العمل، تغطّي شركة نافذ تكلفة النقل اليومية لفرد واحد من أفراد أسرتهنّ بموجب سياسة مراعاة الاحتياجات الأسرية.

توفير مكان عمل آمن ومُحترم

تعترف شركة نافذ بأنه على الرغم من ترويجها للمواقف التقدمية نحو التنوع بين الجنسين، إلا أن الموظفات ما زلن عرضة للمقاومة والتمييز أحيانًا. لذا، تحتم سياسة حقوق الإنسان الخاصة بالشركة احترام جميع موظفي نافذ وتقدير

سبيل المثال، قادت الموظفين تقنيات تواصل جديدة لخدمة التحكم بالشاحنات لدى شركة نافذ التي تنظم دخول الشاحنات وحركتها في الموانئ. في السابق، كان بعض مشغلي الشاحنات يشعرون بأن فريق خدمة الزبائن لدى نافذ لا يأخذ الشكاوى على محمل الجد. ولكن مؤخرًا، أثنى هؤلاء الزبائن أنفسهم على استجابة موظفات شركة نافذ وتعاونهن. تتماشى هذه التجربة مع الأبحاث الدولية؛ فقد وجدت دراسة أجرتها وكالة سوديكسو عام 2016 أن النمو ارتفع بنسبة 13 في المئة وإجمالي الربح ارتفع بنسبة 23 في المئة في الفرق المتوازنة بين الجنسين (أي تلك التي لديها نسبة تتراوح بين 40 و60 في المئة) (سوديكسو، 2016).

كذلك، شهدت شركة نافذ على تحسن مستويات الإنتاجية منذ أن اعتمدت التنوع بين الجنسين في صفوف قواها العاملة. بحسب الإدارة، فإن النساء الموظفات في قسم العمليات تفوقن بشكل كبير على زملائهن الرجال من حيث إتمام المعاملات. وبالتأكيد، تشجعت شركة نافذ على النظر في توظيف المزيد من النساء في فريق العمليات بهدف تحقيق التوازن بين الجنسين.



السياسة الجديدة في تقليل الخسائر التي تكبدتها شركات الشحن سابقًا، التي كانت تخسر يومًا كاملاً بانتظار تصحيح التصاريح. يوضح هذا المثال كيف تمتعت شركة نافذ بفوائد تجارية بفضل تعيينها فريقًا أكثر تنوعًا بين الجنسين، وهو ما اعتبرته إحدى دراسات هارفرد بزنس ريفيو محررًا رئيسيًا لنجاح الشركة (هارفرد بزنس ريفيو، 2019).

تعزيز الإبقاء على الموظفين وحضورهم

منذ بدأت شركة نافذ بتوظيف المزيد من النساء، ازداد نجاحها في الإبقاء على الموظفين وتقليل الإنفاق على التوظيف وتحسين الاحتفاظ بالمعرفة. ففي العام 2020، وصل معدل الدوران الوظيفي إلى 6,5%، وهو تراجع ملحوظ عن المعدل المسجل في العام 2017 الذي بلغ 16%. وتعتبر مستويات الإبقاء على الموظفين في شركة نافذ إيجابية مقارنةً بمعايير قطاع الخدمات اللوجستية، حيث أنها متدنية بالنسبة إلى معدل الدوران الوظيفي العالمي للقطاع، البالغ 25% (دي سي فيلوستي ومجموعة ARC الاستشارية). وجدت دراسة أجرتها إدارة المراجعة العامة الدولية أن المعدلات الأعلى لتوظيف الإناث تميل إلى تشجيع النساء على مواصلة العمل في الشركة، مما يعزز هدف شركة نافذ الشامل المتمثل في إنشاء بيئة عمل أكثر تنوعًا بين الجنسين (إدارة المراجعة العامة الدولية، 2017). بفضل الإبقاء على الموظفين، تستطيع شركة نافذ الحفاظ على المعرفة القيمة والعلاقات الوطيدة التي بناها الموظفون مع العملاء. وتعدّ المحافظة على المعرفة المؤسسية أمرًا مهمًا بشكل خاص في قطاع الخدمات اللوجستية في العراق حيث المعلومات والبيانات شحيحة. وهذا ما يجعل المعرفة التي يتمتع بها الموظفون أحد أهم مقومات النجاح لدى شركة نافذ.

بالإضافة إلى ذلك، أفادت إدارة شركة نافذ بأن معدلات حضور الموظفين تحسنت بنسبة تفوق الـ50% منذ أن بدأت الشركة بتأجيل استراتيجية التوظيف المتنوع بين الجنسين. وبحسب كبار المسؤولين، فإنّ هذا التوجه يعكس شعورًا أقوى بالشمول والانتماء لدى الموظفين. ويأتي تراجع التغيب في شركة نافذ، من 13% عام 2017 إلى 6% عام 2020، فوق الخط المرجعي الذي حدّته إحدى الدراسات التي أجرتها وكالة ديلويت وأشارت فيها إلى أن زيادة الشمولية في مكان العمل يمكن أن تزيد من حضور الموظفين (ديلويت، 2013).

تحسين أداء الموظفين

قدّمت الموظفين في شركة نافذ مجموعة أكبر من وجهات النظر للشركة فيما يخص التعامل مع طلبات الزبائن. وبفضل سياسات الشركة المتعلقة بالتنوع بين الجنسين والشمول، استطاعت نافذ أن تبتكر حلولاً جديدة لمعالجة المشاكل. فعلى

«بناءً على تجربتي الخاصة، يُعدّ التنوع بين الجنسين أمراً حيويًا، ليس فقط لموظفي شركتنا فحسب، بل لخدمات عملائنا أيضًا، وبالتالي لنجاح أعمالنا.»

محمد ماهر، مدير مشروع في شركة نافذ للخدمات اللوجستية منذ العام 2005

90% من الموظفين ينصحون النساء في عائلتهنّ و/أو من بين معارفهم بالعمل في قطاع الخدمات اللوجستية في حال كنّ يبحثن عن وظيفة.

مسح شركة نافذ للموظفين، عام 2021

الدروس المستخلصة

تقدّم شركة نافذ، انطلاقًا من خبرتها في تعزيز التنوع بين الجنسين، الدروس التالية للشركات الأخرى التي تسعى إلى فتح الباب أمام المزيد من النساء في الوظائف والأدوار غير التقليدية:

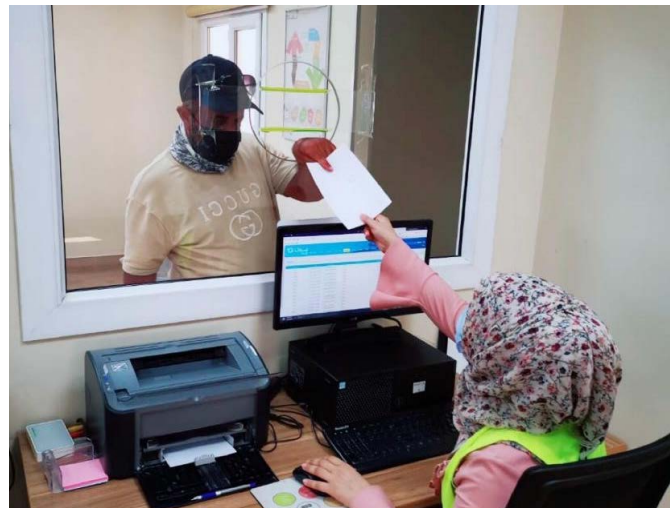
- إضفاء الطابع المؤسسي على التنوع بين الجنسين. طبّقت شركة نافذ سياسات وهيكل مؤسسية عدّة تضمن دعم النساء اللواتي يعملن في أدوار غير تقليدية، لتصبح جزءًا من الشركة وليس قرارًا إداريًا مؤقتًا.
- توظيف نساء موهوبات من خلال تأمين الراحة لهنّ. حصّدت شركة نافذ منافع تجارية كثيرة بفضل تحسين التنوع بين الجنسين، وذلك من خلال معالجة الحواجز التي تحول دون انضمام النساء إلى الشركة. وتجنّي الشركة حاليًا منافع الاستثمار في راحة الموظفين، مثل تسديد تكاليف نقل أحد أقارب الموظفة لمرافقتها إلى العمل. ومن المتوقع أن يُحقّق هذا الإنفاق عوائد ملحوظة على الاستثمار بحيث أن مكان العمل الأكثر تنوعًا بين الجنسين يزيد الإنتاجية والابتكار على المدى الطويل.
- التواصل مع المجتمع المحيط بالشركة. استثمرت شركة نافذ إلى حدّ كبير في تطمين المجتمع المحلي بأن النساء قادرات على العمل في أدوار غير تقليدية، مثل قطاع الخدمات اللوجستية في العراق، بصورة آمنة وفعالة. فقلّل هذا النهج الوصمة الاجتماعية التي تطال الموظفات وشجّع المزيد من النساء للعمل لدى شركة نافذ.
- إشراك الرجال في مشاريع التنوع بين الجنسين. أدركت الإدارة أن الشركة ستكون أكثر تماسكًا إذا فهم الموظفون الفوائد الملموسة لتوظيف عدد أكبر من النساء. وعرضت البيانات على الرجال، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية المشتركة، التي تدلّ على أن الموظفات في نافذ يساهمن بقوة في الأداء العام للشركة.

ما هي الخطوات التالية للشركة؟

شركة نافذ مصمّمة على الاستمرار بتمهيد الطريق أمام توظيف النساء والإبقاء عليهنّ وترقيتهنّ في قطاع الخدمات اللوجستية في العراق. وعلى المدى البعيد، تهدف الشركة إلى تحقيق نسبة تتمثّل بامرأة واحدة مقابل كلّ رجل ضمن فريق العمليات الخاص بها. وقد تعهّدت إدارة الشركة بمواصلة الإصغاء إلى الموظفات وتعزيز ظهورهنّ، مما يضمن بقاء شركة نافذ في دورها الرائد من حيث دعم النماذج النسائية الناجحة في العراق.

تدخل شركة نافذ حاليًا في مرحلة ثانية من الأهداف المتعلقة بالتنوع بين الجنسين في فرعها في العراق. وتهدف المرحلة الثانية إلى تحقيق ما يلي:

- زيادة نسبة الموظفات في قسم العمليات من 18% إلى 25%؛
- والاستثمار في تطوير المهارات من خلال دعم الموظفات، بما في ذلك الدورات التدريبية حول الإدارة والتدريب على المهارات الحياتية؛
- والاستمرار ببذل جهود لتعزيز فهم المجتمع للمساواة بين الجنسين وقيمة إشراك المرأة بشكل هادف في مكان العمل.



الخلاصة

المحتملات يشعرون براحة أكبر تجاه العمل مع الشركة. والأهم أن حملة التنوع هذه سعت بشكل أساسي إلى تهدئة مخاوف أسر هؤلاء النساء وأفراد المجتمع، وإزالة حاجز هائل أمام المتقدمات للوظائف. واليوم، لا تتوقف الموظفات في شركة نافذ على القيام بعملهن فحسب، بل يتخطين ذلك لقيادة الشركة نحو الابتكار والتميز.

أخذت شركة نافذ خطوات جريئة نحو تحسين التنوع بين الجنسين في سياق حافل بالتحديات. يهيمن الرجال عادةً على القطاع اللوجستي، وقد جرت العادة أن يعاني هذا القطاع في جذب النساء في العراق ليحصلن على وظائف فيه، حيث تحول الأعراف الاجتماعية دون عمل النساء في أدوار غير تقليدية. لكن شركة نافذ استثمرت الكثير من وقتها وجهدها ومواردها المالية لجعل الموظفات والموظفات

المصادر

ريسرش غايت، 2020. تنوع القوى العاملة: نقطة انطلاق لتعزيز إنتاجية الموظف وتحسين تجربة الزبائن: https://www.researchgate.net/publication/344898785_Workforce_Diversity_A_Springboard_for_Employee_Productivity_and_Customer_Experience

مجموعة بوسطن الاستشارية، 2018: كيف تساهم فرق القيادة المتنوعة في تعزيز الابتكار: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-innovation-boost-teams-leadership-diverse>

جوش بيرسين، 2015. لماذا أصبح التنوع والشمول من أولويات الشركات؟، 2015: <https://joshbersin.com/2015/12/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/>

ديلويت، 2013. أيها النادل، هل هذا شمولاً في حساني؟ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>

برولوجيستيكس، 2017. الاحتفاظ بفريق العمل في الوظائف اللوجستية قضية أساسية بالنسبة إلى قطاع المستودعات: <https://www.prologistix.com/news/2017/11/40167772/Retention-in-logistics-jobs-a-key-issue-for-the-warehouse-industry>

إدارة المراجعة العامة الدولية، 2017. هل يؤثر التنوع بين الجنسين في مكان العمل على الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي؟ <https://journals.sfu.ca/ipmr/in-dex.php/ipmr/article/viewFile/318/291>

هارفرد بزنس ريفيو، 2019. بحث: عندما يزيد التنوع بين الجنسين من إنتاجية الشركات: <https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive>

سوديكسو، 2016. ارتباط الفرق المتوازنة بين الجنسين بالأداء الأفضل: <https://www.us.sodexo.com/en/sites/com-us/inspired-thinking.html/sodexo-study-gender-%20balanced-teams-linked-to-better-business-performance>

البنك الدولي، الرسوم البيانية لعام 2019: النساء في العراق: <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2019/01/17/infographic-women-in-iraq>

البنك الدولي، 2020. مؤشر التنمية العالمية: التوقعات المتعلقة بالفقر الكلي والبيانات الرسمية: <https://pubdocs.worldbank.org/en/527001554825517687/mpo-iraq.pdf>

هيومن رايتس ووتش، 2003. موجز عن المساواة بين الجنسين في العراق - تحليل وضع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في العراق: <https://www.hrw.org/report/2003/11/21/background-womens-status-iraq-prior-fall-saddam-hussein-government>

البنك الدولي، 2021. بوابة البيانات المفتوحة: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?locations=IQ&view=chart>

البنك الدولي، 2017. التقدّم نحو تحقيق المساواة بين الجنسين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28965/121679-WP-27-11-2017-15-23-11-MNAPProgressTowardsGenderEqualityFINALSept.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

منظمة العمل الدولية، 2017. إلى أي مدى سينمو الاقتصاد نتيجة سدّ الفجوة بين الجنسين؟ https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_556526/lang-en/index.htm

جمهورية العراق، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، 2018. مسح «سويفت» في العراق 2017 - 2018: <http://cosit.gov.iq/en>

اليونسكو، 2019. تقييم سوق العمل وتحليل المهارات - العراق وإقليم كردستان- العراق: <https://unesdoc.unesco.org/>

غارتنر، 2021. التوجهات في سلسلة التوريد: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/trends/supply-chain-diversity-equity-inclusion-ascm>

المعهد الديمقراطي الوطني، 2018. إنشاء فرص عمل جديدة للنساء في العراق - تقرير حول مناقشات مجموعات التركيز في العراق: <https://www.ndi.org/sites/default/files/Focus%20Group%20Report%20-%20Dec%202018%20%28English%29.pdf>

ماكزني وشركاه، 2015. ما هي أهمية التنوع: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

مصادر الاتصال

1818 H Street NW, Washington, DC 20433

فاكس: 202-522-2625

موقع إلكتروني: pubrights@worldbank.org



WORLD BANK GROUP

THE WORLD BANK
IBRD • IDA

IFC | International
Finance Corporation