



## ما الذي يمكن الشركات من توظيف المرأة؟ التغلب على تكاليف الدمج في المملكة العربية السعودية

جينيفر بيك

كلية سوارثمور

٢٥ ديسمبر ٢٠١٩م

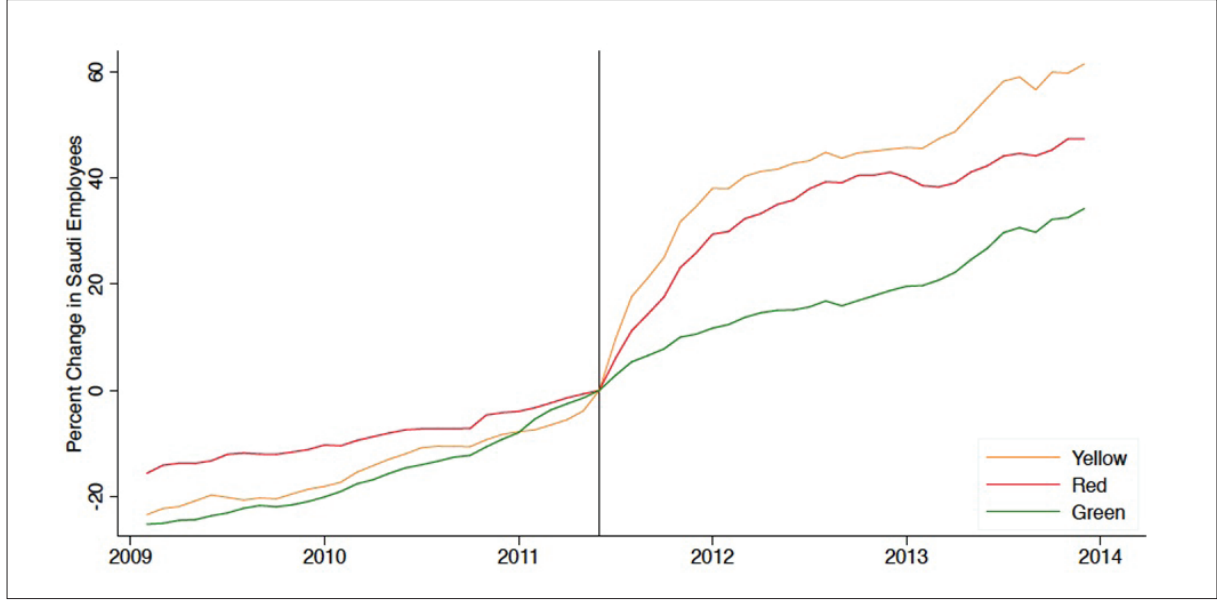
في الآونة الأخيرة شهدت المملكة العربية السعودية نموًا سريعًا في المشاركة الاقتصادية للمرأة، حيث تضاعفت تقريبًا نسبة مشاركة القوى العاملة النسائية من ١٠,١٪ في عام ٢٠٠٠م إلى ١٩,٦٪ في عام ٢٠١٨م. وتعد زيادة القوى العاملة النسائية هدفًا اقتصاديًا واجتماعيًا رئيسًا للمملكة، وقد أدت سلسلة الإصلاحات الطموحة في مجال العمل على مدار الأعوام الثمانية الماضية إلى نمو تاريخي للقوى العاملة النسائية في القطاع الخاص، حيث ارتفع من ٧١,٠٠٠ في منتصف عام ٢٠١١م، إلى ٥٩٢,٠٠٠ بحلول نهاية عام ٢٠١٨م أي: أكثر من ثمانية أضعاف.

أحد هذه الإصلاحات برنامج حصص توظيف العمالة «نطاقات»، الذي تم الإعلان عنه عام ٢٠١١م، حيث أدت هذه الحصص المحايدة من حيث الجنس إلى زيادة كبيرة في توظيف القوى العاملة السعودية في شركات القطاع الخاص في فترة قصيرة من الزمن، فقد أظهرت إحصائية أن برنامج نطاقات أسهم في توليد ٩٦,٠٠٠ وظيفة جديدة للسعوديين بين يونيو ٢٠١١م وأكتوبر ٢٠١٢م.<sup>(١)</sup> وحقق تطبيق البرنامج قفزة فورية كبيرة في توظيف السعوديين الذكور في الشركات من فئتي النطاق الأحمر والنطاق الأصفر، والتي كانت تخضع لحصص ملزمة (الشكل ١). في حين كان التأثير الأولي أبطأ بالنسبة لتوظيف الإناث، استمرت الفجوة بين شركات النطاقين الأحمر والأصفر وشركات النطاق الأخضر في الاتساع؛ كما مالت الشركات الخاضعة للحصص إلى توظيف الإناث بأعداد متزايدة كل شهر بعد الإعلان عن البرنامج (الشكل ٢). وعليه يظهر أن برنامج نطاقات قد أحدث تحولًا جوهريًا في توظيف الإناث.

(١) أجريت البحوث المتعلقة بهذا التعليق من خلال تعاون بحثي بين برنامج الأدلة لتصميم السياسات (EPoD) التابع لكلية كينيدي بجامعة هارفارد، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) في المملكة العربية السعودية. وتم توفير البيانات الإحصائية المستخدمة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية (GOSI) ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية

J. Peck, "Can Hiring Quotas Work? The Effect of the Nitaqat Program on the Saudi Private Sector," *American Economic Journal: Economic Policy*, Vol. 9, No. 2, 2017, pp. 316–347.

الشكل ١: متوسط نسبة التغير في الموظفين السعوديين الذكور بالنسبة إلى خط الأساس

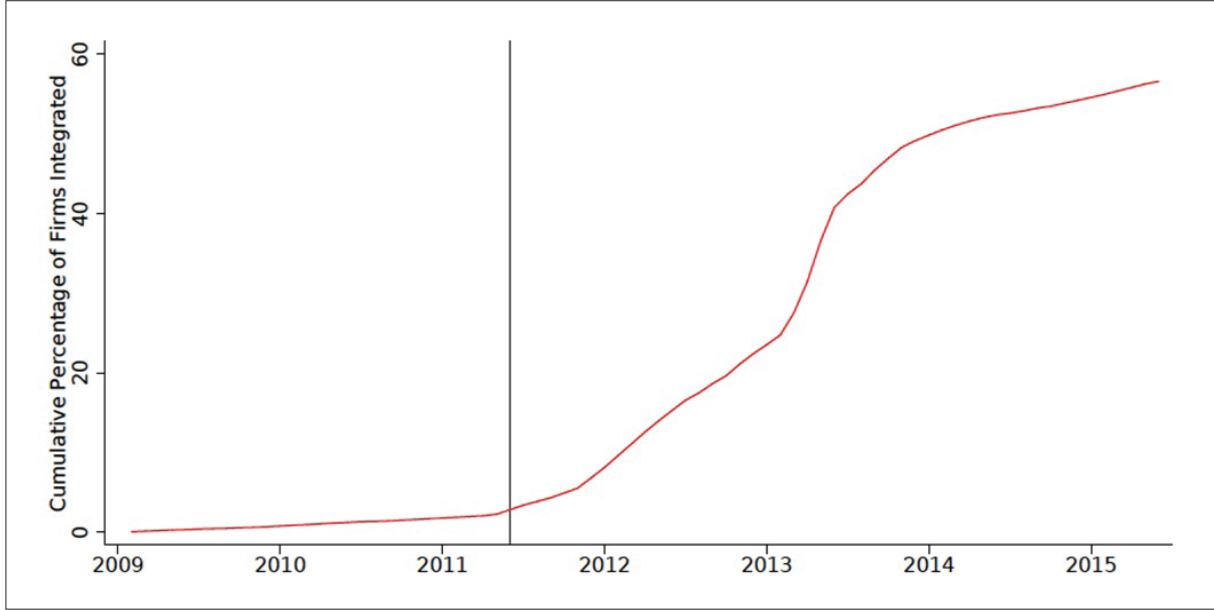


الشكل ٢: متوسط نسبة التغير في الموظفات السعوديات الإناث بالنسبة إلى خط الأساس



كان هناك حقيقة أخرى مثيرة للاهتمام، وهي أن معظم هذا النمو قد حدث في الشركات التي كانت تقتصر على الذكور سابقاً، وهو ما أدى إلى زيادات كبيرة في حصة الشركات الخاصة مع أي موظفات إناث (الشكل ٣). وقد تضاعفت القوى العاملة النسائية في الأشهر الستة عشر الأولى من البرنامج، وكان ثلث هذه الزيادة فقط في الشركات التي كانت لديها موظفات مسبقاً.

الشكل ٣: النسبة المئوية التراكمية لشركات القطاع الخاص التي وظفت نساء عاملات



لماذا كان لحصص نطاقات آثار كبيرة على توظيف الإناث ودمج الشركات للجنسين على الرغم من حياد الحصص بين الجنسين؟ يبدو أن تكاليف الدمج عامل رئيس في تفسير هذه الآثار؛ تواجه الشركات تكاليف ثابتة لمرة واحدة لبدء توظيف الإناث. هذه الأنواع من التكاليف شائعة في جميع أنحاء العالم، وقد تكون ذات أهمية خاصة في السياق السعودي. وتشمل التكاليف المرتبطة بتوفير مساحات عمل مفصولة بين الجنسين، وتعلم كيفية الامتثال للوائح الحكومية، والاستجابة لتفضيلات الموظفين واحتياجاتهن. وتواجه الشركات التي لا يوجد لديها موظفات عقبات أكبر في تعيين الإناث من خلال شبكات البحث عن عمال.

يقدم هذا التعليق أدلة على تكاليف الدمج لمرة واحدة عبر البيانات المقدمة من المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ويتقصى هذه التكاليف باستخدام نتائج دراسة استقصائية للشركات، ويقدم توصيات بشأن السياسة العامة لزيادة توظيف الإناث في المملكة من خلال معالجة تكاليف الدمج.

## أدلة تكاليف الدمج

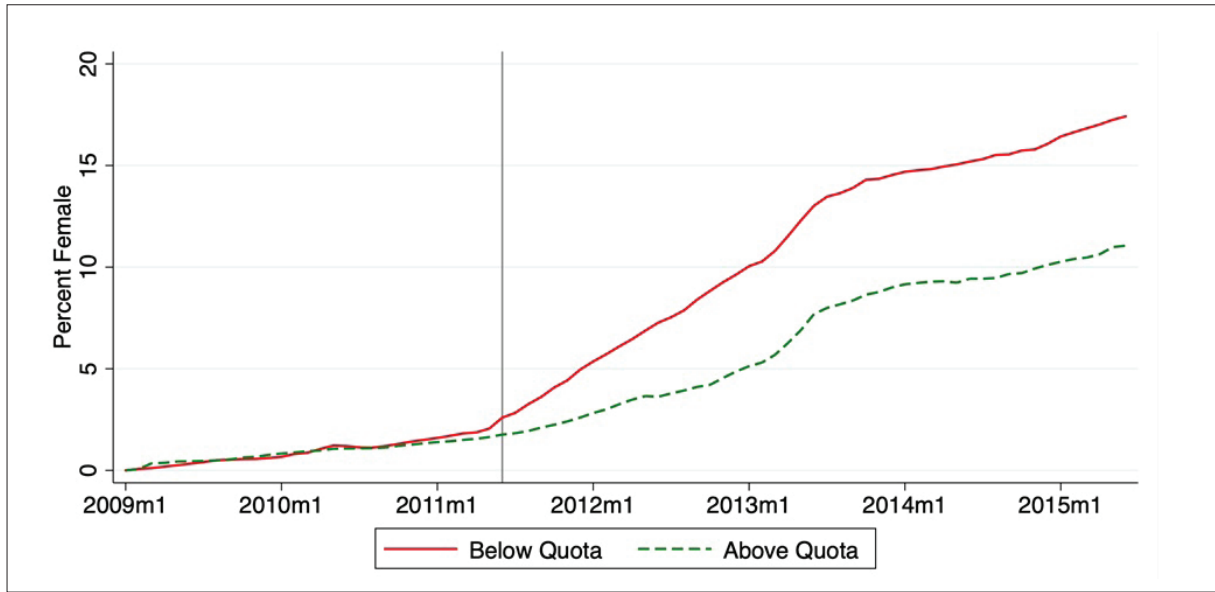
يمكن اعتبار تكاليف الدمج استثمارات ثابتة لمرة واحدة في اكتساب القدرة على توظيف الإناث. ولذلك، لن تبدأ الشركات التي تقتصر على الذكور فقط في توظيف الإناث إلا إذا أمكنها توزيع هذه التكلفة على عدد كبير من الموظفين الجدد. ونظرًا لأن حصص نطاقات قد ولدت حاجة لتوظيف عدد كبير من السعوديين دفعةً واحدة، فقد يدفع ذلك الشركات للتفكير في الاستثمار في قدرتها على توظيف الإناث لتلبية حصص التوظيف. لقد وجدت أنا وزملائي أن هذه التكاليف الأولية تشكل حاجزًا مهمًا أمام توظيف الإناث، وتتوافق أنماط التوظيف مع وجود هذه التكاليف، وكان التغلب على هذه الحواجز محركًا رئيسيًا لطفرة توظيف الإناث بعد عام ٢٠١١م.

ثمة عدة سمات في البيانات التي تشير إلى أهمية هذه التكاليف للدمج. أولاً: هناك عدد قليل نسبيًا من الشركات التي لديها أعداد صغيرة من الموظفين، والشركات أكثر عرضة لتكون إما خالية من الموظفين الإناث أو لديها أعداد كبيرة من

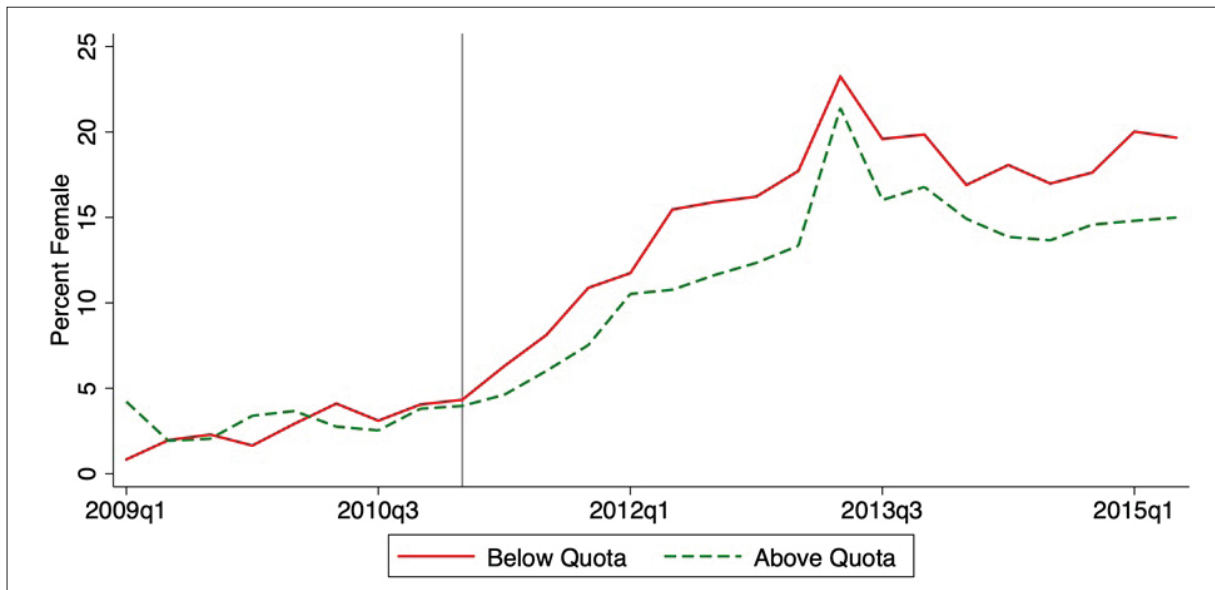
الموظفات.<sup>(2)</sup> هذه الأنماط موجودة أيضاً في التوظيف، فيبدو أن الشركات المقتصرة على الذكور فقط تبدأ في الدمج عندما تكون قادرة على توظيف عدد كبير من الإناث في وقت واحد لجعل استثمارها مجدياً.

يُفسر منطق تكاليف الدمج الثابتة الاستجابة لحصص نطاقات بشكل جيد، فقد استجابت الشركات المقتصرة على الذكور والتي كانت أقل من الحصة المطلوبة لنطاقات عبر زيادة كبيرة لحصة الإناث من موظفيها (الشكل ٤). ولم يكن هذا هو الحال في الشركات المدمجة بالفعل (الشكل ٥). فلم تكن الشركات التي سبق لها توظيف الإناث بحاجة إلى توزيع تكاليف الدمج على عدد كبير من الموظفات، ومن ثم لم تقم بزيادة توظيف الإناث بشكل مفرط استجابةً لنطاقات.

الشكل ٤: حصة الإناث من الموظفين في الشركات المنفصلة عند خط الأساس



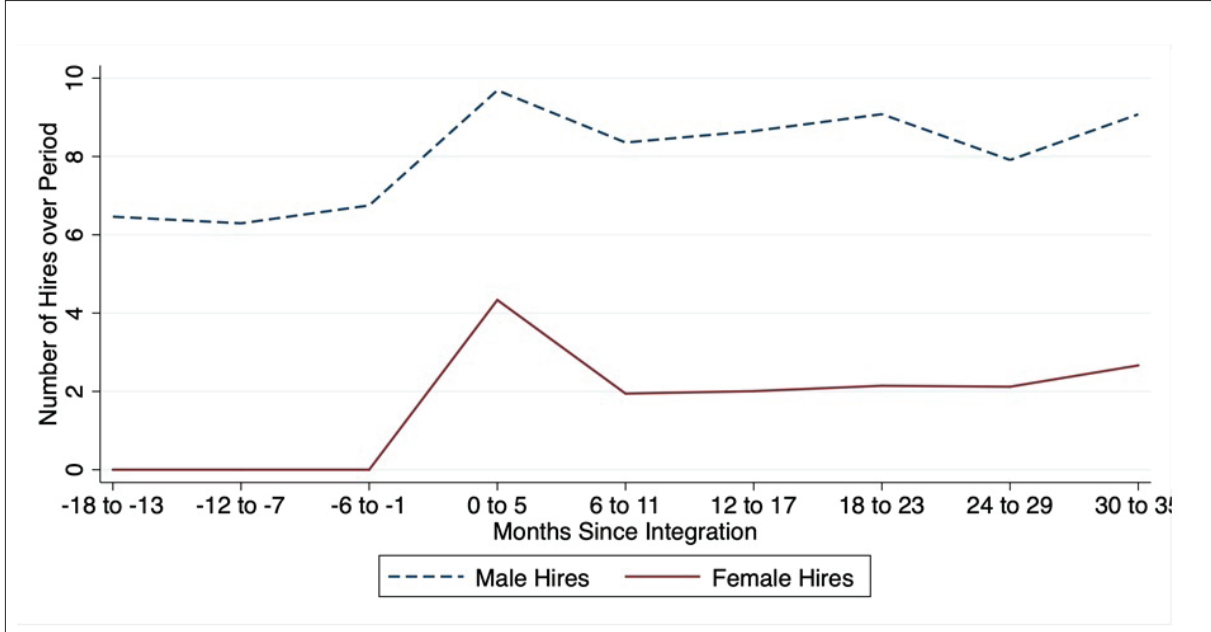
الشكل ٥: حصة الإناث من الموظفين في الشركات المدمجة عند خط الأساس



(2) This comparison is formalized in: C. Miller, J. Peck, and M. Seflek, "Integration Costs and Missing Women in Firms," NBER Working Paper, No. w26271, 2019.

أخيراً، وجدنا أن الشركات المدمجة حديثاً تعمل باستمرار على إصلاح أساليب التوظيف لديها، وتستمر هذه الشركات في توظيف الإناث بشكل مطرد في الأشهر والسنوات التي تلي توظيف أول موظفة لديها (الشكل ٦).

الشكل ٦: توظيف الذكور والإناث في الشركات المدمجة حسب الأشهر منذ الدمج



## أنواع تكاليف الدمج

إذاً، ما هذه التكاليف؟ لتوظيف الإناث بنجاح تحتاج الشركة إلى تخطيط شامل للموظفات الإناث، وذلك من خلال مراحل تعيينهن وتوظيفهن والاحتفاظ بهن. وهذا يعني أن الشركة يجب أن تكون مهتمة بتوظيف الإناث، فتحدد المرشحات المناسبات، وتعيّن هؤلاء الباحثات عن عمل وتوظفهن، وتوفر لهن مساحة عمل مناسبة، وتحرص على الامتثال للوائح العمل، وتشجع الموظفات على الإنتاج المثمر، وتقبل تكاليف عمل معقولة، وتحفظ بهؤلاء الموظفات ذوات الخبرة (الشكل ٧).

الشكل ٧: التخطيط الشامل للتوظيف



قد تؤدي الحواجز الفعلية أو المتصورة في أي مرحلة من مراحل التخطيط الشامل إلى فشل الشركات في توظيف الإناث، أو عدم محاولة التوظيف في المقام الأول. لتقييم أين يمكن أن تحدث هذه الحواجز، أجريت أنا وزملائي دراسة استقصائية على ٤١٠ من شركات القطاع الخاص في الرياض تشمل مجموعة من الصناعات المختلفة.<sup>(٣)</sup>

أفادت الشركات أن المسائل القانونية والتكاليف المرتبطة بمساحة العمل الفعلية تمثل أهم الحواجز أمام توظيف الإناث. وعلى وجه الخصوص، أفاد معظم الشركات بعدم اليقين بشأن كيفية الامتثال للوائح الحكومية، مع موافقة ٧٩٪ من الشركات على عبارة «لا توجد معلومات واضحة حول ما يقتضيه القانون بالنسبة لأماكن العمل المختلطة بين الجنسين».

(3) S. Alodayni, C. Eger, T. Fetzer, and J. Peck, "Exploring Fixed Costs in Female Hiring," Survey, 2019.

يبدو أن التعيين يشكل أيضاً قضية مهمة للشركات، فقد اتخذت الشركات التي نجحت بتعيين موظفات إناث مجموعة من الاستراتيجيات لجذب الموظفات، وهي تميل إلى أن تكون تعديلات تنظيمية بدلاً عن الإجراءات المتعلقة بأجرة الموظفين. حيث أفاد ٦١٪ بتغيير متطلبات العمل (مثل: السماح بالعمل عن بُعد)، وجعل ٤٢٪ ساعات العمل أكثر مرونة، وقام ٥٨٪ بتغيير المسميات الوظيفية. كانت مساحة العمل الفعلية مهمة أيضاً، فقد أفاد ٤٩٪ بجعل مساحة العمل أكثر راحة، بينما قام ٥٤٪ بجعلها أكثر خصوصية. إذاً، لا تتضمن التكاليف الأولية الثابتة استثمارات رأس المال الصريحة فحسب، بل تشمل أيضاً إعادة الهيكلة التنظيمية والتعلم بالممارسة وحتى التغييرات في ثقافة الشركة.

## توصيات السياسة العامة

وجود تكاليف دمج ثابتة له انعكاسات مهمة على تصميم السياسات. أولاً: يمكن أن يكون لسياسات «الدفعة الكبيرة» - مثل نطاقات - تأثيرات ضخمة ودائمة في وجود هذه التكاليف. ومن المرجح أن تزيد الشركات من الطلب على الموظفات بشكل دائم بمجرد قيامهم بهذه الاستثمارات. ومع ذلك في بعض الحالات، تظل الشركات - لا سيما الشركات الصغيرة التي تخضع لقيود مالية - مترددة في الدمج لأنها تجد هذه الاستثمارات باهظة التكلفة وبعيدة المنال. وهذا يسلط الضوء على الحاجة إلى سياسات دعم لتخفيف تكاليف الدمج والاستفادة من آثار السياسات مثل نطاقات.

هناك مجموعة من الخيارات التي يمكن تنفيذها، بما في ذلك تنظيم حملات إعلامية لتوضيح لوائح العمل، وتوفير مبادئ توجيهية لتحسين مساحة العمل، وتسهيل انعقاد ورش العمل المتعلقة بالموارد البشرية بشأن توظيف الإناث والاحتفاظ بهن، أو رعاية منح لتأنيث مساحة العمل. ستوفر تجربة طرق مختلفة لخفض الأعباء دليلاً عالي الجودة على أي هذه التدخلات هو الأكثر فعالية من حيث توازن التكلفة والنتائج. بعد تقييم مثل هذه المشروعات، يمكن تحسين وتوسيع نطاق المشروعات ذات التأثير الأكبر كبرامج على الصعيد الاقتصادي كلياً. ستولد هذه الأنواع من السياسات النفع لجميع الأطراف لتحفيز نمو القطاع الخاص وزيادة توظيف المرأة، وكلاهما أهداف رئيسة لخطة رؤية المملكة ٢٠٣٠.

بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي هذه التأثيرات على الشركات إلى حلقة ردود فعل إيجابية، مثل: أن ترى النساء عوائد أكبر للبحث عن عمل في القطاع الخاص، وسيكن أكثر ميلاً لأن يتقدمن لهذه الوظائف ويستثمرن في أنواع المهارات التي تبحث عنها شركات القطاع الخاص. وهذا يجعل تعيين الموظفات الإناث أسهل بالنسبة للشركات. يستطيع صانعو السياسات تسريع حلقة ردود الفعل من خلال إيصال معلومات حول فرص القطاع الخاص لمساعدة النساء على تصوّر سيرتهن المهنية المستقبلية في القطاع الخاص واتخاذ القرارات الصحيحة بشأن التعليم والتدريب على المهارات. ويمكن تسهيل هذه العملية من خلال برامج الإرشاد، وأيام المهنة للطلاب، والبرامج التي تركز على طلاب المدارس الثانوية.