



المرأة في قطاع الأعمال و الإدارة

اكتساب الزخم في منطقة
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

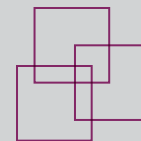


WOMEN IN BUSINESS & MANAGEMENT

GAINING MOMENTUM
IN THE MIDDLE EAST & NORTH AFRICA



ACT/EMP
Bureau for employers Activities



WOMEN IN BUSINESS & MANAGEMENT

GAINING MOMENTUM IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA

Conference Report

International Labour Organization
Regional Office for Arab States

This report has been made possible through the generous contribution of the Government of Norway.

Copyright © International Labour Organization 2016

First published 2016

Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization, on condition that the source is indicated. For rights of reproduction or translation, application should be made to ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: rights@ilo.org. The International Labour Office welcomes such applications. Libraries, institutions and other users registered with reproduction rights organizations may make copies in accordance with the licences issued to them for this purpose. Visit www.ifrro.org to find the reproduction rights organization in your country.

Women in business and management: gaining momentum in the Middle East and North Africa – Conference Report / International Labour Organization - Beirut: ILO, 2016

ISBN 9789221311287; 9789221311294 (web pdf)

ILO Regional Office for Arab States

The designations employed in ILO publications, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers.

The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions expressed in them.

Reference to names of firms and commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

ILO publications and digital products can be obtained through major booksellers and digital distribution platforms, or ordered directly from ilo@turpin-distribution.com.

For more information, visit our website: www.ilo.org/publns or contact ilopubs@ilo.org.

For ILO Regional Office for Arab States publications, contact:

ILO Regional Office for Arab States

P.O.Box 11-4088 Riad El Solh 1107-2150

Beirut – Lebanon

Publications are available on: www.ilo.org/arabstates

TABLE OF CONTENT

Background	4	الخلفية
A welcome note	6	ترحيب
Introductory session	8	جلسة تمهيدية
The leaking pipeline	12	خط التسرب
The parallels between the region and the global leaking pipeline	18	أوجه التشابه بين المنطقة وخط التسرب العالمي
Unblocking the pipeline for retention and promotion	19	رفع الحظر على الخط للاحتفاظ والترقية
Facilitating the work-family balance	19	تسهيل التوازن بين العمل والأسرة
Supporting advocacy on the gender equality business case	22	دعم المناصرة بشأن حالة المساواة بين النوعين الاجتماعيين في الأعمال
Supporting and rewarding success and highlighting role models	22	دعم ومكافأة النجاح وإبراز القدوات
Ensuring impact	24	ضمان التأثير
A bottom-up approach: Leadership development	24	نهج من أسفل إلى أعلى: تطوير القيادة
Top-bottom and bottom-up approach	28	النهج من أعلى إلى أسفل والنهج من أسفل إلى أعلى
Transforming obstacles into opportunities	32	تحويل العقبات إلى فرص
Connecting measures to the global agenda	34	ربط تدابير جدول الأعمال العالمي
Closing speech	36	الكلمة الختامية

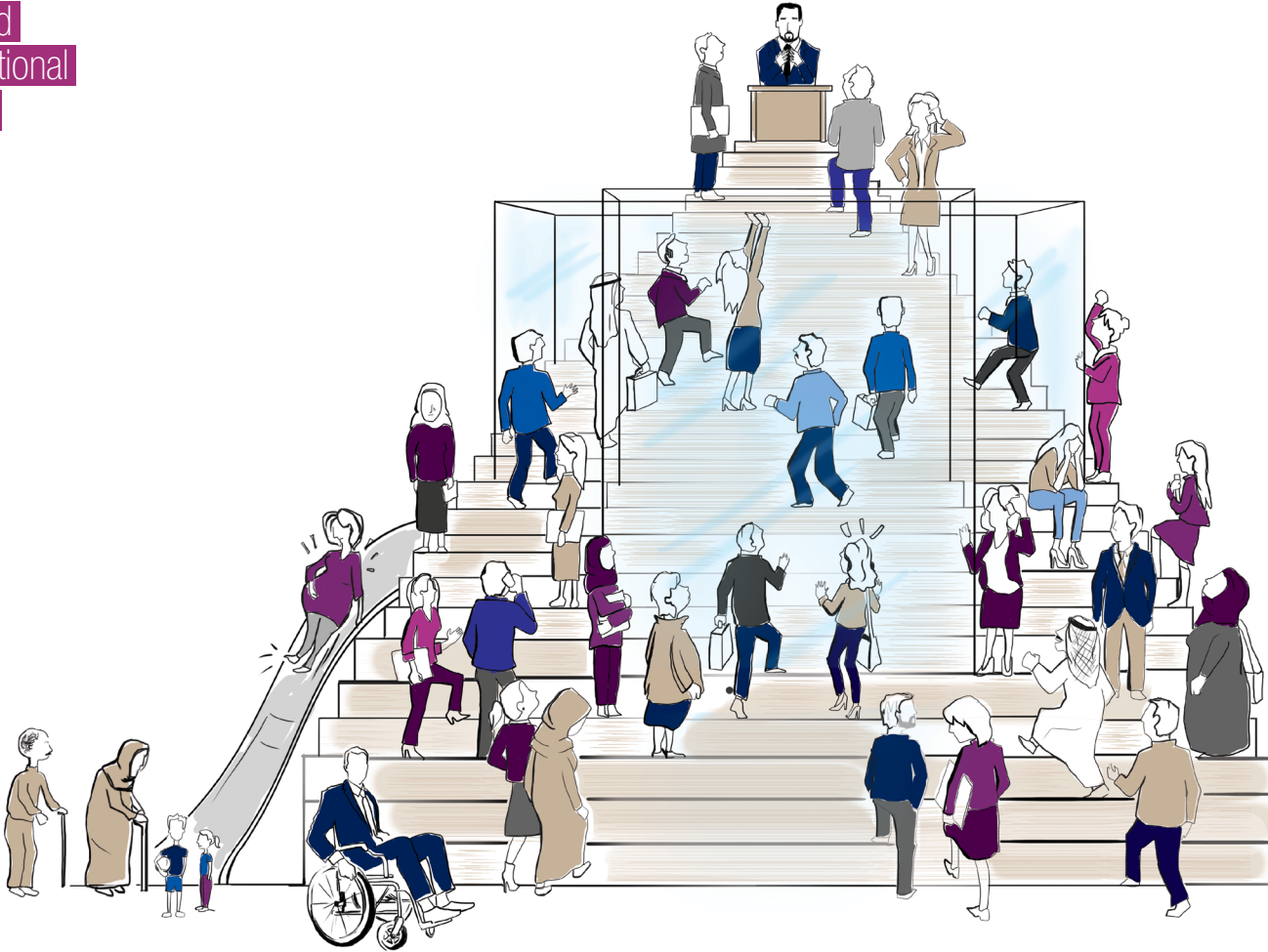
Women in the Middle East and North Africa have considerably improved their professional capabilities and are gradually increasing their participation in economic activities and asserting their presence in the world of business. However, they still face a number of challenges in climbing up to the top of the corporate ladder. In January 2015, the ILO's Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP) launched its *Global Report on Women in Business and Management: Gaining Momentum* to provide the latest data, trends and progress around the world on women running businesses and as managers in the corporate world. The Bureau for Employers' Activities, with the support of the Gender, Equality and Diversity Branch (GED), followed up the global publication with an international conference on *Reflecting global change: Women in Business and Management* held in collaboration with the International Finance Corporation (IFC) and the Confederation of British Industry (CBI) at the CBI headquarters in London in April 2015. Along the same lines, the Bureau furthermore undertook a report and held a regional conference for Asia and the Pacific in Singapore in July 2015.

The Arab region has followed with the publication of *Women in Business and Management - Gaining Momentum in the Middle East and North Africa* and a Conference was held on 1 February 2016 in Muscat, Oman to report on and discuss the situation of women in business and management in this part of the world. The Conference gathered more than 60 company representatives, employers' and business' organizations, as well as experts and practitioners from the region and abroad to discuss potential measures that could support women's performance in the private sector.

لقد قامت المرأة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتحسين قدراتها المهنية بشكل ملحوظ وزيادة مشاركتها تدريجياً في الأنشطة الاقتصادية وتأكيد وجودها في عالم الأعمال. ومع ذلك، فإنها لا تزال تواجه عدداً من التحديات في الصعود إلى أعلى سلم الشركات. أطلق مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب العمل (ACT / EMP)، في كانون الثاني/يناير ٢٠١٥، تقريره العالمي حول المرأة في الأعمال والإدارة: اكتساب الزخم لتوفير أحدث البيانات والاتجاهات والتقدم في كافة أنحاء العالم حول النساء اللواتي تقوم بإدارة الأعمال التجارية والتي تشغل مركز مدير في عالم الشركات. وقد أتبع مكتب أنشطة أصحاب العمل، بدعم من فرع الجندر والمساواة والتنوع (GED)، بمنشور عالمي مع مؤتمر دولي حول موضوع «عكس التغير العالمي: المرأة في الأعمال والإدارة» عقد بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، واتحاد الصناعات البريطانية (CBI) في مقر اتحاد الصناعات البريطانية في لندن خلال شهر نيسان/أبريل ٢٠١٥. وعلى المنوال عينه، قام المكتب بإصدار تقرير وعقد المؤتمر الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ في سنغافورة في تموز/يوليو ٢٠١٥.

وقد تبعته المنطقة العربية بنشر تقرير المرأة في الأعمال والإدارة: اكتساب الزخم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث انعقد مؤتمراً في ١ شباط/فبراير ٢٠١٦ في مسقط، سلطنة عُمان لتقديم تقرير عن وضع المرأة في مجال الأعمال والإدارة في هذا الجزء من العالم أو مناقشته. وقد جمع المؤتمر أكثر من ٦٠ ممثلاً عن شركات، ومنظمات أصحاب العمل ورجال الأعمال، فضلاً عن خبراء وممارسين من المنطقة وخارجها لمناقشة التدابير المحتملة التي يمكن أن تدعم أداء المرأة في القطاع الخاص.

Gendered
Organizational
Pyramid



A WELCOME NOTE

Ms. *Fida Afiouni*, Conference Facilitator, welcomed all participants and guided them through the programme. The Conference opened with a welcome speech by Mr. *Redha Bin Juma Al Saleh*, Vice Chairperson for Administration and Finance at the Oman Chamber of Commerce and Industry (OCCI). He described the important role that women have been playing in Oman in the social, economic and political spheres.

ترحيب

رحبت السيدة فداء أفيوني، منسقة المؤتمر، بكافة المشاركين وشرحت لهم برنامج المؤتمر. افتتح المؤتمر بكلمة ترحيب من قبل السيد رضا بن جمعة آل صالح، نائب رئيس الشؤون الإدارية والمالية في غرفة عمان للتجارة والصناعة (OCCI). والاقتصادية والسياسية.



INTRODUCTORY SESSION

جلسة تمهيدية

Ms. *Deborah France-Massin*, Director, Bureau for Employers' Activities at the ILO, presented the tripartite structure of the ILO and highlighted the reports published on women in business: going back to the 2000 seminal ILO report *Breaking the Glass Ceiling* and the recent 2015 Global Report on *Women in Business and Management: Gaining Momentum*.

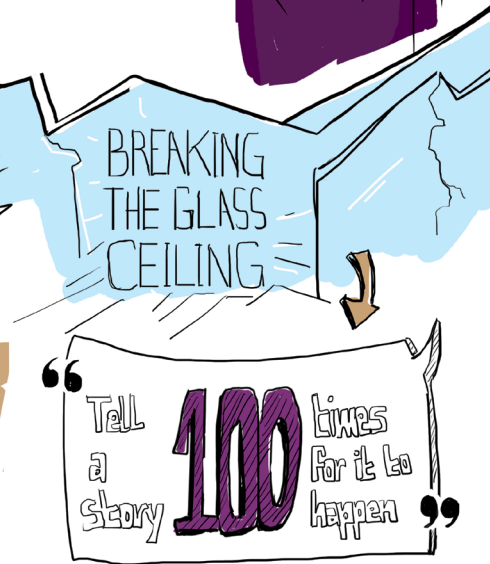
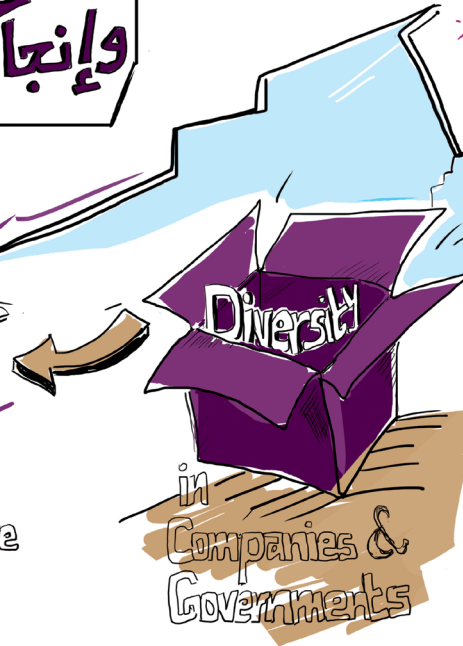
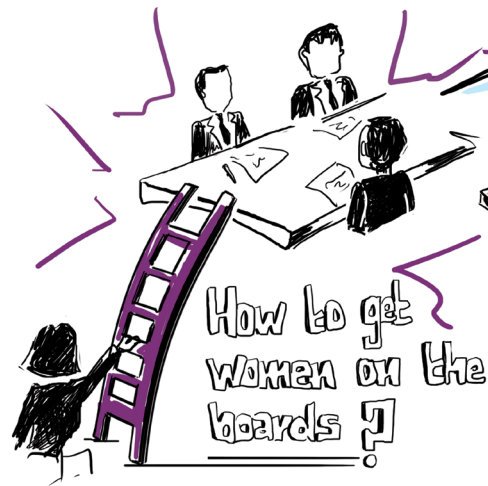
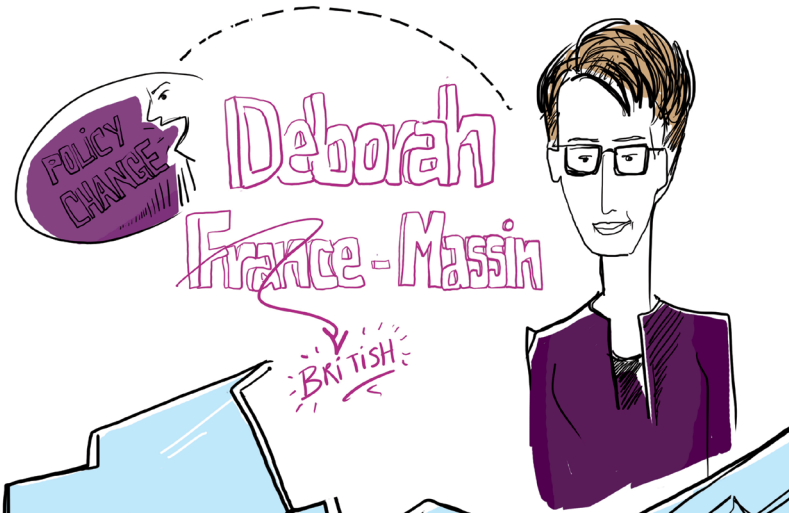
Ms. *France-Massin* reiterated the importance of building the business case for promoting gender equality in the workplace and emphasized that advocacy for gender and workplace issues takes time and determination. Key messages needed to be repeated relentlessly. She stressed the opportunities this meeting could provide in **going beyond advocacy and in ensuring diversity**.

Sharing good practices and identifying what works for women to advance in the region will help guide the ILO Bureau for Employers' Activities as well as employers' organizations in the region as to what they can do themselves to advance women in management and on their own boards.

قدمت السيدة ديبورا فرانس ماسين، مديرة مكتب أنشطة أصحاب العمل في منظمة العمل الدولية، الهيكل الثلاثي الأطراف لمنظمة العمل الدولية وسلطات الضوء على التقارير المنشورة حول النساء في مجال الأعمال: العودة إلى تقرير منظمة العمل الدولية الأصلي لعام ٢٠٠٠ «كسر السقف الزجاجي» والتقرير العالمي الأخير لعام ٢٠١٥ عن المرأة في الأعمال والإدارة: اكتساب الزخم.

وأكدت فرانس ماسين على أهمية بناء حالة العمل لتعزيز المساواة بين الجندين في أماكن العمل، وشددت على أن المناداة بقضايا النوع الاجتماعي والعمل يستغرق الوقت الطويل والتصميم. وكان هناك حاجة لتكرار الرسائل الأساسية اللازمة بلا هوادة. وشددت على الفرص التي قد يوفرها هذا الاجتماع في **تجاوز المناداة وفي ضمان التنوع**.

كما أن تقاسم الممارسات الجيدة وتحديد ما يصلح لتمكين النساء من التقدم في المنطقة سيساعدان في توجيه مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب العمل وكذلك منظمات أصحاب العمل في المنطقة في ما يتعلق بما يمكنهم فعله بأنفسهم للنهوض بالمرأة في الإدارة وفي مجالسهم الشخصية.



Ms. Zeina Abila, Consultant for the ILO, and Ms. Emanuela Pozzan, ILO Senior Regional Gender Specialist, presented the report *Women in Business and Management - Gaining Momentum in the Middle East and North Africa* and its main findings, highlighting some of the collected statistics on women's economic participation in the region and their representation at managerial level. They highlighted the interlinked social, economic and cultural obstacles that hindered women in the region from breaking through the glass ceiling. They also shed light on the opportunities available that could be captured if policymakers, companies, employers' organizations and businesses' associations worked collectively towards supporting women's advancement in the private sector in the Middle East and North Africa. The panels then kicked off with discussions on the challenges that women face and the interventions of companies, employers and business associations.

وقامت كل من السيدة زينة عبالا، مستشارة لدى منظمة العمل الدولية، والسيدة إيمانويلا بوزان، المستشارة الإقليمية في شؤون الجندرة في منظمة العمل الدولية، بعرض تقرير «المرأة في الأعمال والإدارة: اكتساب الزخم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» ونتائجه الرئيسية، وسلطنا الضوء على بعض من الإحصاءات التي تم جمعها حول المشاركة الاقتصادية للمرأة في المنطقة وتمثيلها على المستوى الإداري. كما سلطنا الضوء على العقبات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المترابطة التي تعيق اختراق المرأة في المنطقة للسقف الزجاجي. كما بيننا الفرص المتاحة التي يمكن التقاطها إذا عمل صانعو السياسات والشركات ومنظمات أصحاب العمل والجمعيات التجارية بشكل جماعي نحو دعم تقدم المرأة في القطاع الخاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ثم بدأ عمل المجموعات مع مناقشات حول التحديات التي تواجه المرأة والتدخلات من الشركات وأصحاب العمل والجمعيات التجارية.

Panel: Understanding the challenges in recruitment, retention and promotion of women in business

Moderator: Rula Amin, freelance journalist – based in Jordan

Panelists: Rana Salhab, Regional Talent & Communication Partner - Deloitte, MENA – based in Lebanon
Imelda Dunlop, Executive Director - Pearl Initiative – based in the U.A.E.
Vijaya Sen, Director Human Resource, Zulekha Hospital – based in the U.A.E.
Hanan Saab, Managing Director – Pharmamed – based in Lebanon
Tamara Abdel-Jaber, Executive Board Member - Palma Consulting – based in Jordan

مجموعة: فهم التحديات في التوظيف، والاستبقاء، وتعزيز دور المرأة في مجال الأعمال
رولا أمين، صحفية حرة – الأردن

المنسقة: رنا سلهب، شريكة إقليمية للمواهب والاتصالات – شركة ديلويت، الشرق الأوسط وشمال أفريقيا – لبنان

المتحدثون: إميلدا دنلوب، المديرية التنفيذية – مبادرة بيرل – الإمارات العربية المتحدة
فيجايا سين، مديرة الموارد البشرية، مستشفى زليخة – الإمارات العربية المتحدة

حنان صعب، المديرية العامة – فارما ميد – لبنان
تمارا عبد الجابر، عضوة في مجلس الإدارة التنفيذي – بالملا للاستشارات – الأردن



THE LEAKING PIPELINE

The moderator, Ms. *Rula Amin* invited panellists to share their insights on the progress made by women in the private sector in the region. Ms. *Rana Salhab* opened the panel indicating that the search for talent in the recruitment process is not necessarily defined in terms of educational achievement. It includes additional elements related to behavioural and personal skills. She explained that currently “knowledge is not static” but rather a dynamic process. **Finding talent is less difficult in the region at junior levels, given that the gender parity in tertiary education outcomes has been reached in many countries and companies are able to hire and train newly graduated women. However, the problem arises at the middle and senior managerial levels when the pipeline starts to leak and female talent becomes rarer to find.**

In addition to the visible obstacles hampering the advancement of women, panellists jointly agreed on invisible biases, whereby men unconsciously choose men similar to themselves when it comes to work assignments and filling high level positions. Ms. *Imelda Dunlop* further considered that **even if the bias is corrected at the senior levels and men gave an equal and fair chance for women to fill the higher ranks, the change in mind-sets still needs to trickle down**, top-to-bottom, to ensure that at mid-managerial levels, the culture is changing. This is essential to retaining female talent and allowing women to reach the top. She also referred to the most recent initiative in the GCC countries where business leaders launched a regional chapter of the 30 per cent Club, which was founded in the UK in 2010 and has become a global business-led voluntary initiative committed to achieving better gender representation in senior leadership positions of organisations.

“The most important career choice is the person you marry”.
- *Hanan Saab*

“I tell women at my workplace, you won’t overcome the guilt feeling when attempting the balance between family and work whether at work or when with the family. So just ignore it and live with it”. - *Rana Salhab*



خط التسرب

دعت المنسقة، السيدة رولا أمين، المتحدثات إلى تبادل وجهات نظرهن بشأن التقدم الذي أحرزته المرأة في القطاع الخاص في المنطقة. افتتحت السيدة رنا سلهب النقاش مشيرة إلى أن البحث عن المواهب في عملية التوظيف ليس محددًا بالضرورة بمستوى التحصيل العلمي. بل إنه يشمل عناصر إضافية تتعلق بالمهارات السلوكية والشخصية. وأوضحت أن «المعرفة ليست جامدة» في الوقت الراهن وإنما هي عملية ديناميكية. إذ أن العثور على المواهب أقل صعوبة في المنطقة في مستويات المبتدئين، بالنظر إلى أنه تم التوصل إلى تحقيق المساواة بين الجندين عند مخرجات التعليم العالي في العديد من الدول وتستطيع الشركات توظيف وتدريب النساء المخرجات حديثاً. ومع ذلك، تنشأ المشكلة في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا عندما يبدأ الخط بالتسرب ويصبح العثور على المواهب النسائية أكثر ندرة. ٨

بالإضافة إلى العقبات الواضحة التي تعوق النهوض بالمرأة، اتفق أعضاء الفريق على التحيزات الخفية، حيث يختار الرجال دون وعي رجالاً مماثلين لأنفسهم عندما يتعلق الأمر بالعمل وتحديد المهام وملء المناصب العالية. وتعتبر السيدة إميلدا دنلوب أيضًا أنه حتى لو تم تصحيح التحيز في المستويات العليا، وأعطى الرجال فرصة متساوية وعادلة للنساء لشغل المراتب العالية، هناك حاجة إلى تغيير في العقليات من كافة الجهات، ومن أعلى إلى أسفل، لضمان أن الثقافة تتغير على المستويات الإدارية المتوسطة. وهذا أمر ضروري للحفاظ على المواهب النسائية وتمكين المرأة من الوصول إلى القمة. وأشارت أيضًا إلى المبادرة الأخيرة في دول مجلس التعاون الخليجي حيث أطلق قادة الأعمال الفرع الإقليمي لنادي الثلاثين بالماية، الذي تم تأسيسه في المملكة المتحدة عام ٢٠١٠، وأصبحت المبادرة الطوعية العالمية بقيادة الأعمال ملتزمة بتحقيق تمثيل أفضل بين الجندين في المناصب القيادية العليا في المنظمات.

«أقول للنساء في مكان العمل، لن تتغلبوا على الشعور بالذنب عند محاولة التوازن بين الأسرة والعمل سواء في العمل أو مع العائلة. لذلك، تجاهلوه وحاولوا التعايش معه.» - رنا سلهب

«إن اختيار المهنة الأكثر أهمية هو الشخص الذي تنوي الزواج به.» - حنان صعب

Ms. *Hanan Saab* presented a personal testimony of the challenge of juggling the responsibility of a family and her career while employed, as well as in starting up her own company. Having experienced the work-family challenge herself, once she became an employer she assisted other women to overcome it. She also showcased an example of cultural stereotyping, where her own son preferred her to devote herself to the traditional roles that women should assume rather than pursuing a career, even though her husband was supportive of her career aspirations. This experience has influenced her to introduce a number of initiatives in support of women in her company, including part-time work and mentoring.

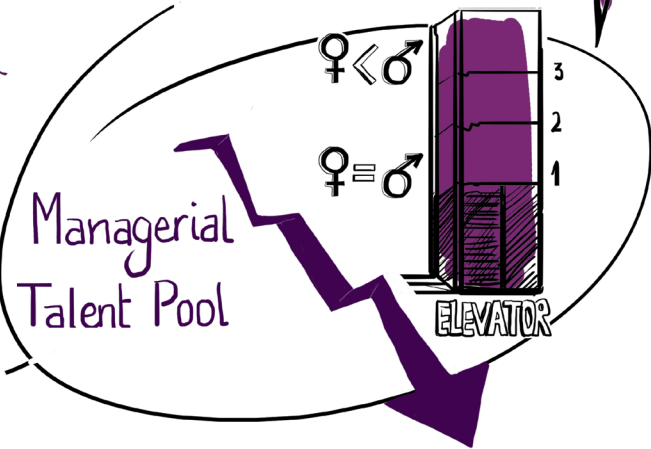
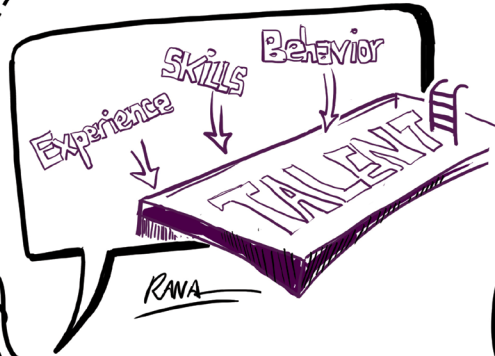
As a young, dynamic and successful entrepreneur, Ms. *Tamara Abdel-Jaber* elaborated on the importance of role models, not only women but also men. She insisted on the invaluable role of mentors. From her personal experience, she explained that as an aspiring company-builder, she often found yourself in situations where she did not know what to do or what not to do but of course she had to stay put and make decisions regardless. **A savvy guide, in the form of a mentor, was very helpful** in avoiding making crucial early mistakes. A good mentor can give extra confidence to move forward without hesitation.

وقدمت السيدة حنان صعب شهادة شخصية حول التحدي في تحمل مسؤولية الأسرة والمسؤولية المهنية للمرأة العاملة، وكذلك في إنشاء شركتها الخاصة. بعد أن اختبرت تحديات العمل مع الأسرة بنفسها، فعندما تصبح صاحبة عمل تساعد نساء أخريات بالتغلب عليها. كما عرضت مثلاً على القوالب النمطية الثقافية، حيث فضل ابنها أن تركز نفسها للأدوار التقليدية التي ينبغي للمرأة أن تنفذها بدلاً من ممارسة مهنة، على الرغم من أن زوجها كان داعماً لطموحاتها المهنية. وقد جعلتها هذه التجربة تقدم عدداً من المبادرات لدعم المرأة في شركتها، بما في ذلك العمل بدوام جزئي والتوجيه.

بصفتها امرأة أعمال شابة ديناميكية ناجحة، تكلمت السيدة تمارا عبد الجابر عن أهمية القدوة ليس النساء فحسب، بل أيضاً الرجال. وشددت على دور الموجهين القيم. من تجربتها الشخصية، أوضحت أنها كمؤسسة شركة طموحة، فهي كثيراً ما وجدت نفسها في حالات لم تكن تعرف فيها ما يجب القيام به أو عدمه، ولكنها اضطرت بالطبع إلى الصمود واتخاذ القرارات بغض النظر عن الوضع. **وكان موجهها الذكي، الذي مل بصفة معلم لها، مفيداً للغاية** في تجنب الوقوع في الأخطاء الحاسمة في وقت مبكر. إذ يستطيع المعلم الجيد أن يعطي ثقة إضافية للمضي قدماً دون تردد.

PANEL 1

30
WOMEN CLUB



Audience members also shared their views and experiences. Ms. *Dina Khayyat*, a board member in a chamber of commerce in Jordan for two terms highlighted another case of stereotyping. She mentioned that **male board members chose a man as president despite the availability of qualified women**, reflecting a traditional mind-set that is not changing. She raised the question of whether quotas should be promoted.

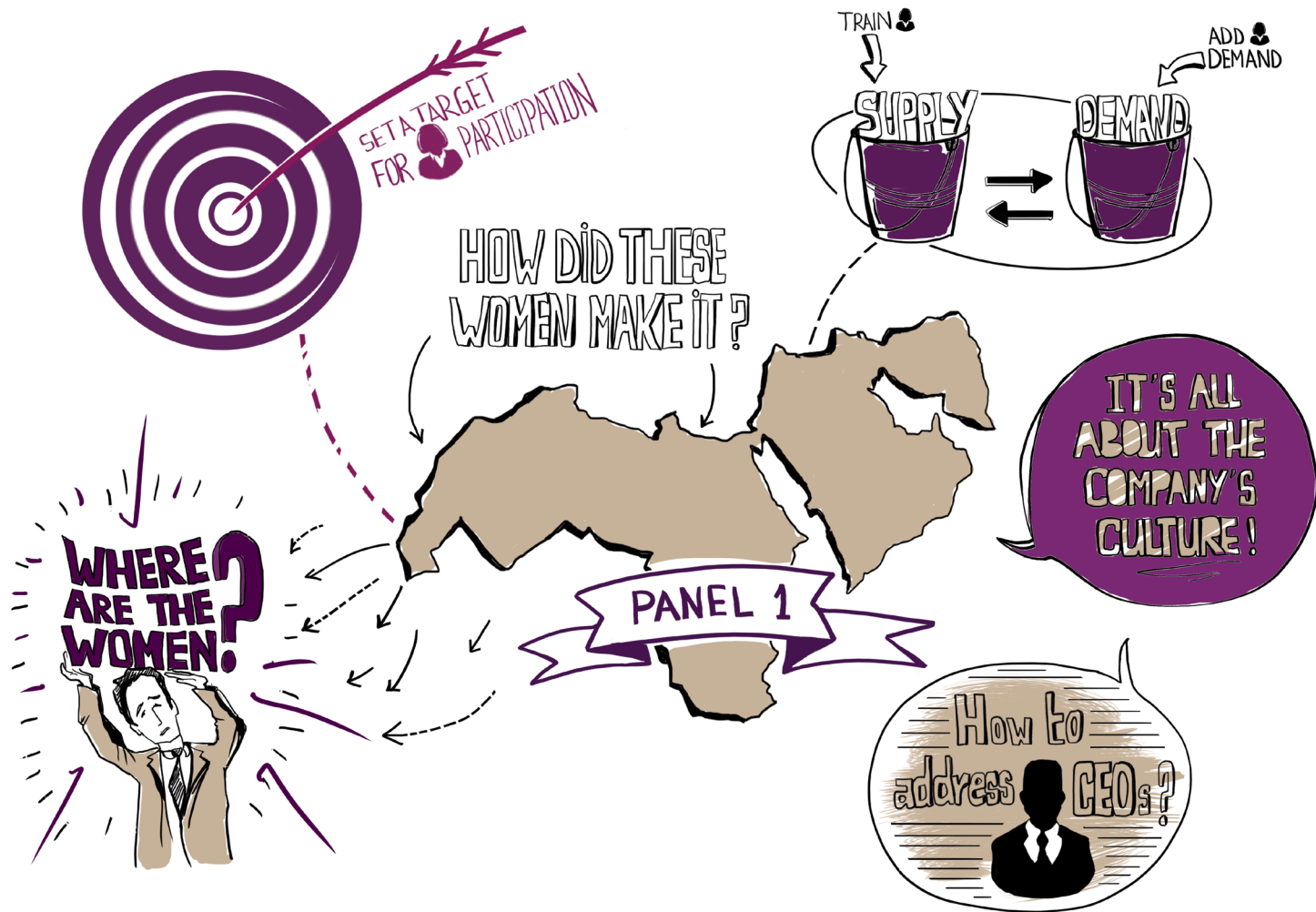
Considering entrepreneurship for women, Ms. *Sherin Abdel Baki* from Egypt highlighted the importance of bringing together the banking sector and women-led start-ups in various industries to explore solutions to increase their access to financing, since this is a practical obstacle hampering their advancement.

On another note, Ms. *Leila Belkhiria* presented the case of Tunisia where women have made great strides working with all stakeholders (business, associations, the government and women). She warned, however, that they needed to maintain the momentum. Otherwise, they could lose their achievements, especially since young women are exposed to challenging situations where much of the burden is on women's shoulders, whether at work or at home. Such situations could discourage young women from starting their careers; thus, there is a need to redistribute the load more equitably and balance family responsibilities between men and women.

كما شارك أفراد الجمهور آرائهم وخبراتهم. حيث أبرزت السيدة دينا خياط عضو مجلس إدارة في غرفة التجارة في الأردن لفترتين، حالة أخرى من القوالب النمطية. وأشارت إلى أن **أعضاء مجلس الإدارة الذكور يختارون رجلاً كرئيس على الرغم من توفر النساء المؤهلات**، مما يعكس العقلية التقليدية التي لا تتغير. وطرحت مسألة ما إذا كان ينبغي تعزيز الحصص.

وبالنظر في موضوع ريادة الأعمال للمرأة، أبرزت السيدة شيرين عبد الباقي من مصر أهمية الجمع بين القطاع المصرفي والشركات المبتدئة بقيادة نسائية في مختلف الصناعات لاستكشاف حلول لزيادة فرص حصولهن على التمويل، لأنها العقبة التي تعرقل عملية النهوض بها.

على صعيد آخر، عرضت السيدة ليلي بالخيرية حالة تونس حيث خطت النساء خطوات واسعة في العمل مع كافة الجهات المعنية (الأعمال والجمعيات والحكومة والنساء). غير أنها حذرت أن النساء هناك بحاجة إلى الحفاظ على الزخم. وإلا فإنها قد تفقد إنجازاتها، وتحديدًا بما أن الشابات تتعرضن للمواقف الصعبة حيث يقع الكثير من الأعباء على كاهل المرأة، سواء في العمل أو في المنزل. وأن مثل هذه الحالات قد يثبط الشابات من بدء حياتهن المهنية. وبالتالي، هناك حاجة إلى إعادة توزيع الحمولة بشكل أكثر إنصافًا وتحقيق التوازن في مسؤوليات الأسرة بين الرجل والمرأة.



THE PARALLELS BETWEEN THE REGION AND THE GLOBAL LEAKING PIPELINE

As the discussions presented the multiple obstacles that women face, Ms. *Salhab* questioned participants from the «developed» countries on what can be done, since the underrepresentation of women in the high ranks of the private sector is a global issue and not just region-specific. The global phenomenon, explained by Ms. *Linda Wirth*, ILO Consultant, is the result of, among other reasons, weaker support from extended families in the «developed» world, emphasizing the need for more flexibility in work arrangements. She also highlighted the cultural stereotyping that influences the type of the assignments women get early on in their careers compared to those assigned to men at the same levels. Likewise, she highlighted women's limited networking abilities that are crucial in moving up. She explained that **networking should start in junior management positions, yet women remain hampered because of the limited time they can invest in building business relations given that at this stage they are also bearing and caring for children and ageing parents**. In conclusion, the importance of changing the corporate culture at all levels of the hierarchy amongst both men and women was underlined.

أوجه التشابه بين المنطقة وخط التسرب العالمي

فيما تطرقت المناقشات للعقبات المتعددة التي تواجه المرأة، سألت السيدة سلهب المشاركين من البلدان «المتقدمة» عما يمكن القيام به، لأن نقص تمثيل المرأة في الصفوف العالية للقطاع الخاص هو قضية عالمية وليس محدودًا بمنطقة واحدة. هذه الظاهرة العالمية، التي شرحتها السيدة ليندا ويرث، مستشارة منظمة العمل الدولية، هي، من بين أسباب أخرى، نتيجة لدعم أضعف من الأسر الممتدة في العالم «المتقدم»، مما يؤكد الحاجة إلى المزيد من المرونة في ترتيبات العمل. كما سلطت الضوء على القوالب النمطية الثقافية التي تؤثر على نوع المهام التي تحصل عليها النساء في وقت مبكر من حياتهن المهنية مقارنة مع تلك المخصصة للرجال في المستويات عينها. وبالمثل، أبرزت قدرات **التشبيك المحدودة للمرأة التي تعتبر حاسمة في التحرك صعوداً**. وأوضحت أن التشبيك يجب أن يبدأ في المناصب الإدارية الصغرى، ولكن تبقى النساء معوقات بسبب ضيق الوقت الذي تصرفه على الاستثمار في بناء علاقات تجارية نظرًا إلى أنهن في هذه المرحلة تتحملن أيضًا رعاية الأطفال والوالدين المسنين. وفي الختام، تم التأكيد على أهمية تغيير الثقافة المؤسسية في كافة مستويات التسلسل الهرمي بين كل من الرجال والنساء.

UNBLOCKING THE PIPELINE FOR RETENTION AND PROMOTION

Ms. *Vijaya Sen* considered that having women on the board and having a female chairperson of the Zulekha Hospital chain, her employer, helped in supporting the case for gender equality. The hospital female workforce witnessed a growth of 20 per cent in a span of one year (2015-2014). They currently have 46 per cent female members on the Hospital's board, a figure that has almost doubled over the past four years. The value of such top-down approaches were presented by other panellists as well, since these approaches seemed to be successful in increasing the retention of women and their subsequent promotion. Panellists underscored the importance of:

Facilitating the work-family balance

Work arrangements based on flexibility in schedules (flex time) and working from home recurred as a common measure strongly advocated by panellists. They highlighted the importance of measuring performance against deliverables rather than time spent at work. Technological developments have been facilitating flexible schedules, yet on their own these are not sufficient for women's career advancement. They need to be part of a whole ecosystem combining a range of components in support of working women.

رفع الحظر على الخط للاحتفاظ والترقية

تعتبر السيدة فيجايا سين أن وجود النساء في مجلس الإدارة ووجود رئيسة امرأة من سلسلة مستشفيات زليخة، الشركة التي تعملها لديها، قد ساعدا في دعم قضية المساواة بين الجندين. فقد شهدت القوى العاملة النسائية في المستشفى نسبة نمو بلغت ٢٠ في المائة في غضون سنة واحدة (٢٠١٤-٢٠١٥). وتملك المستشفى حالياً ٤٦ في المائة من العضوات النساء في مجلس إدارة المستشفى، وهذا الرقم قد تضاعف تقريباً خلال السنوات الأربع الماضية. وقد أظهر أعضاء مشاركون آخرون في المجموعة قيمة هذا النهج من أعلى إلى أسفل أيضاً، حيث بدت هذه المناهج ناجحة في زيادة الاحتفاظ بالمرأة وترقيتها لاحقاً. وشدد المتحدثون على أهمية ما يلي:

تسهيل التوازن بين العمل والأسرة

تكرر الحديث والدفاع بقوة بشكل مشترك بين المتحدثين عن ترتيبات العمل على أساس المرونة في الجداول (الوقت المرن) والعمل من المنزل. وقد أبرزوا أهمية قياس الأداء مقابل الإنجازات بدلاً من الوقت الذي يتم قضاءه في العمل. إذ عملت التطورات التكنولوجية على تسهيل جداول مرنة، ولكنها من تلقاء نفسها ليست كافية للتقدم الوظيفي للمرأة. فهي تحتاج إلى أن تكون جزءاً من النظام البيئي بأكمله يجمع ما بين مجموعة من المكونات في دعم المرأة العاملة.

Ms. *Susan Maybud*, Senior ILO gender specialist explained that while working at home can facilitate women's access to work and careers, there could be risks in terms of confining women to the home sphere and, thus, limiting their presence in the public sphere and their potential for networking and interaction with other employees and managers. This could affect their confidence to be present in the public realm and in the corporate world. It is important to use the work from home arrangements, however the redistribution and sharing of family care responsibilities within the households is another important mechanism. This could be done by encouraging the active role of fathers or by introducing longer paternity leaves, for instance. 🧑🏻‍🔧

At the same time, however, there are exceptional situations that can underlie work from home arrangements for women as a feasible temporary solution enabling women to remain productive when they are unable to reach work sites. This is the case in the occupied Palestinian territory and the siege of Gaza, as Ms. *Abeer Abu Gheith* explained, where any income generating activity is of high value. Sources of livelihood are primordial and working on-line is a viable, safe option. Commitment to delivery of products and services is extremely high, even in extremely difficult circumstances. 🧑🏻‍🔧

Other initiatives were also put forward. For example, Zulekha Hospital in Dubai needs to ensure continuous around-the-clock operation. Therefore, the shift-based schedules rotating employees between odd hours and more regular day working hours, along with other measures such as providing breastfeeding rooms and two hour breaks for mothers, are attractive to women and allowed the Hospital to significantly increase the proportion of women in its workforce. **Sabbatical leaves were another work/family reconciliation measure**, especially for women with family care responsibilities. These coupled with reintegration programmes as women returned to work.



وأوضحت السيدة سوزان ميبوض أنه في حين يستطيع العمل في المنزل أن يسهل وصول المرأة إلى العمل والوظائف، إلا أنه قد يشكل مخاطر من حيث حصر المرأة في مجال المنزل، وبالتالي الحد من وجودها في الحياة العامة وقدرتها على التواصل والتفاعل مع الموظفين والمدراء الآخرين. وقد يؤثر هذا على الثقة التي تكون موجودة لديها في المجال العام وعالم الشركات. وإنه من المهم استخدام ترتيبات العمل من المنزل، لكن إعادة توزيع وتقاسم مسؤوليات الرعاية الأسرية داخل الأسر هو آلية هامة أخرى. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تشجيع دور نشط من قبل الآباء أو من خلال تقديم إجازات أبوة أطول، على سبيل المثال.

ومع ذلك، هناك في الوقت عينه حالات استثنائية يمكن أن تشكل أساس ترتيبات عمل من المنزل للنساء كحل مؤقت يستطيع تمكين المرأة من البقاء منتجة عندما تكون غير قادرة على الوصول إلى مكان العمل. هذا هو الحال في الأراضي الفلسطينية المحتلة في ظل حصار غزة، كما أوضحت السيدة عبير أبو غيث، حيث أن النشاط المدر للدخل هو ذو قيمة عالية. إن مصادر الرزق بدائية والعمل على الإنترنت قد يكون خياراً ممكناً وآمناً. ويكون الالتزام بتسليم المنتجات والخدمات عال جداً، حتى في ظروف صعبة للغاية.

بالإضافة إلى ذلك، تم عرض مبادرات أخرى. على سبيل المثال، مستشفى زليخة في دبي بحاجة لضمان استمرار العمل على مدار الساعة. ولذلك، فإن الجداول القائمة على التحول الدوري للموظفين بين ساعات غربية والمزيد من ساعات يوم العمل العادية، جنباً إلى جنب مع غيرها من التدابير مثل توفير غرف الرضاعة الطبيعية وساعات راحة للأمهات، قد جذبوا النساء وسمحوا للمستشفى بزيادة كبيرة في نسبة النساء بين قوتها العاملة.

وتعتبر الإجازات من دون راتب إجراء آخر للتوازن ما بين العمل والأسرة، تحديداً بالنسبة للنساء اللواتي يضطعن بمسؤوليات الرعاية الأسرية. وهي تقتزن ببرامج إعادة الإدماج، مع عودة النساء إلى العمل.

«تحول الذنب» في محاولة
تحقيق التوازن بين العمل مع
الرعاية الأسرية التي عادة ما يفترض
أن يكون مسؤولية المرأة فقط،
وتقاسم هذه المعلومات مع الرجال
في المنزل». - سوزان ماييد

«زملائي
يؤكدوا لي
في حال عدم
تعرضهم للقتل
بالقنابل أو الهجمات،
فانهم سيقدمون
المشاريع المخصصة في
الوقت المناسب». -
عبير أبو غيث

Supporting advocacy on the gender equality business case

Building the business case and presenting it in attractive concise formats, such as info-graphics or similar visual and simplified tools, need to capture the attention of decision-makers. This could be coupled with disseminating good practices to be shared directly with business leaders. Good practices could also include examples of women who were able to make it to the top while balancing their family and work responsibilities as emphasized by Ms. *Imelda Dunlop*.

The business case idea was further reinforced during discussions among participants through the intervention of Ms. *Souad Bint Mohamad Allawatiya* who mentioned recent research showing the difference between men and women's patterns and stressing the importance of the aptitudes of both in making good corporate decisions. She stressed the value of diversity in decision-making for the improved performance of companies.

Supporting and rewarding success and highlighting role models

Offering coaching and mentoring was one of the most cited ways to reduce the leakages in the pipeline. Ms. *Tamara Abdel Jaber* considered that her commitment to the advancement of young women was coupled with good mentorship that was critical to the success of her start-up. She called for providing more role models, as she herself had her working mother as a role model who influenced her to pursue a career. Comments from the participants further nuanced the differences between women and their role models. Ms. *Lina Hundaileh* from Jordan explained that women are not a homogeneous group, and cannot be categorised as one entity. For example, a rural woman is different from an urban woman and each needs to relate to their respective role models in harmony with their own contexts and environments. Overall, the idea as explained by Ms. *Imelda Dunlop* is to **make women more visible** i.e. promoting, encouraging and demonstrating through action, since high ranking positions are also about networking and connections. Female role models also influence senior men, for example, when showcasing how a board becomes more effective with female members.

Ms. *Vijaya Sen* likewise mentioned the positive impact in her company of using fair financial remuneration to reward its female staff while also stressing the importance of bringing in amendments in maternity policy and opening new avenues to hire part-time women in various roles. 🧑🏻‍💼



“Empowerment and visibility of women in management is extremely important to avoid talent leakages at Senior Leadership levels».
- *Vijaya Sen*

دعم المناداة بشأن حالة المساواة بين النوعين الاجتماعيين في الأعمال

إن بناء حالة الأعمال وتقديمها في أشكال موجزة جذابة، مثل رسومات المعلومات، الرسومات أو الأدوات البصرية المبسطة المماثلة، بحاجة لجذب انتباه صناع القرار. يمكن أن يقرن هذا مع نشر الممارسات الجيدة لتتم مشاركتها مباشرة مع كبار رجال الأعمال. ويمكن أن تشمل الممارسات الجيدة أيضاً أمثلة لنساء تمكن من الوصول إلى المناصب العليا مع الحفاظ على التوازن بين مسؤوليات الأسرة و عملهن كما أكدت السيدة إمليدا دنلوب.

وقد تعززت فكرة حالة العمل أكثر في المناقشات بين المشاركين من خلال تدخل السيدة سعاد بنت محمد العواظية التي ذكرت أبحاثاً حديثة تبين الفرق بين أنماط الرجل والمرأة وشددت على أهمية كفاءة كل منهما في اتخاذ القرارات الجيدة للشركات. كما أكدت على قيمة التنوع في صنع القرار من أجل تحسين أداء الشركات.

دعم ومكافأة النجاح وإبراز القدوات

كان تقديم التدريب والتوجيه أحد أكثر الطرق المذكورة للحد من تسرب الخط. تعتبر السيدة تمارا عبد الجابر أن التزامها بالنهوض بالمرأة الشابة كان مقروناً بالإرشاد الجيد الذي كان حاسماً في نجاح شركتها المبتدئة. ودعت إلى توفير المزيد من القدوة، كما كانت والدتها العاملة قدوة لها باعتبارها نموذجاً يحتذى به أثر عليها في الدخول في مجال الأعمال. وقد شددت التعليقات من المشاركين على الاختلافات بين المرأة وقدراتها. وأوضحت السيدة لينا هندالي من الأردن أن النساء لسن مجموعة متجانسة، وبالتالي لا يمكن تصنيفهن على أنهن كيان واحد. على سبيل المثال، المرأة الريفية مختلفة عن المرأة الحضرية وكل واحدة منهن بحاجة إلى قدوة مختلفة تتجانس مع سياقاتها وبيئاتها الخاصة. وعلى العموم، فإن الفكرة كما وضحتها السيدة إمليدا دنلوب، هي **جعل المرأة أكثر وضوحاً** أي التعزيز والتشجيع والدلالة من خلال العمل، بما أن المناصب العليا تتمحور أيضاً حول التشبيك والاتصالات. وتؤثر النساء القدوات أيضاً على الرجال في المناصب العليا، على سبيل المثال، عند الشرح كيف يصبح المجلس أكثر فعالية مع وجود عضوات فيه.



بالمثل، ذكرت السيدة فيجاليا سين الأثر الإيجابي في شركتها لاستخدام مكافأة مالية عادلة لمكافأة موظفاتهن النساء مؤكدة في الوقت عينه على أهمية إحداث التعديلات في سياسة الأمومة وفتح آفاق جديدة لتوظيف النساء بدوام جزئي في مختلف الأدوار.

Ensuring impact

The panellists agreed that such measures are increasing the loyalty of female employees, who, as a result were feeling more comfortable and have less reason to drop out of the workforce.

They concluded that it is still a top-down approach in companies that will change corporate culture, even though the role of building talent and education of female workers from the bottom-up is equally important. Thus, **achievements require a commitment and accountability of the senior decision makers in the corporate world.** Within this context, Ms. *Salhab* suggested that authorities require publically listed companies to disclose the representation of women in their different functions (boards, management, etc). She also mentioned that her company was planning to conduct a study on its workforce to understand the drivers of employee retention, since research is showing that the new generation is very much motivated by a sense of engagement and purpose. Ms. *Hundaileh* gave examples of a project funded by an international donor that audited institutions on their gender balance and accordingly provided grants.

Ensuring positive results and favourable impact needs advocacy from the public sector, stressed Ms. *Asma Zein* evoking the role of the ILO in this respect. She also emphasized the periodic need for more up-to-date statistics periodically on women in business.

A bottom-up approach: Leadership development

As Ms. *Rula Amin* probed for an alternative bottom-up approach; Ms. *Carine Ghandour*, owner of a start-up working on leadership development, presented her approach in supporting women's career advancement. Ms. *Ghandour* explained that the **definition of leadership is currently more about relationship building, influencing, and other similar soft skills which many women already possess.** Yet their contributions are still undervalued. Ms. *Ghandour's* experience shows that women with these skills are advancing with men and sometimes could even have a head start, yet they reach a line which they become reluctant to cross, unlike men. Developing further these leadership and soft skills would allow them to make it to the next step.

Ms. *Salhab* echoed this approach explaining that her experience shows that men are more willing to take higher positions; even if they did not have the relevant skills they were willing to build them up. In contrast, women tended not to step up if they felt that they were not fully confident of their capabilities.

ضمان التأثير

اتفق أعضاء المجموعة على أن هذه التدابير تزيد من ولاء الموظفين، اللواتي، نتيجة لذلك يشعرون بمزيد من الراحة ولا يكون لديها سبباً للتسرب من قوة العمل.

وقد خلصوا إلى أنه ما زال هناك نهج من أعلى إلى أسفل في الشركات من شأنه أن يغير ثقافة الشركات، رغم أن دور بناء المواهب وتعليم العاملات من أسفل إلى أعلى ينطوي على القدر عينه من الأهمية. وهكذا، **تتطلب الإنجازات الالتزام والمساءلة من كبار صناع القرار في عالم الشركات.** وفي هذا السياق، أشارت السيدة سلهب إلى أن تطلب السلطات من الشركات المدرجة علناً الكشف عن تمثيل المرأة في وظائفها المختلفة (مجالس، إدارة، إلخ). وأشارت أيضاً إلى أن شركتها كانت تخطط لإجراء دراسة حول القوى العاملة من أجل فهم العوامل المؤدية إلى الاحتفاظ بالموظفين، بما أن الأبحاث تظهر أن الجيل الجديد يملك الحافز الكبير من خلال الشعور بالمشاركة والاستهداف. وقدمت السيدة هندالي أمثلة عن مشروع ممول من قبل المانحين الدوليين راجع المؤسسات بموضوع التوازن بين الجندين، وقدم المنح وفقاً لذلك.

خلال استحضارها لدور منظمة العمل الدولية في هذا الصدد، أكدت السيدة أسماء زين أن ضمان نتائج إيجابية وتأثير إيجابي يحتاج إلى المنادة من القطاع العام. وأكدت أيضاً على الضرورة الدورية لإجراء إحصاءات محدثة دورية حول النساء في مجال الأعمال.

نهج من أسفل إلى أعلى: تطوير القيادة

كما طالبت السيدة رولا أمين بنهج بديل من أسفل إلى أعلى. وعرضت السيدة كارين غندور، صاحبة مؤسسة مبتدئة حول تنمية المهارات القيادية، نهجها في دعم التقدم الوظيفي للمرأة. وأوضحت السيدة غندور أن **تعريف القيادة حالياً يتعلق ببناء العلاقات، والتأثير، وغيرها من المهارات المماثلة التي يمتلكها العديد من النساء بالفعل.** بيد أن اشتراكاتها لا تزال غير مقيدة بما يكفي. وتبين تجربة السيدة غندور أن المرأة التي تملك هذه المهارات تتقدم مع الرجل، وأحياناً قد تكون حتى سبقة، ولكنها تصل إلى خط تصبح عنده مترددة في عبوره، على عكس الرجل. لذا تسمح لهن زيادة تطوير هذه القيادة والمهارات بالعبور إلى الخطوة التالية.

ورددت السيدة سلهب هذا النهج موضحة أن تجربتها تبين أن الرجال أكثر استعداداً لتولي المناصب الأعلى؛ وحتى لو لم يكن لديهم المهارات ذات الصلة فإنهم على استعداد لبناءها. وفي المقابل، تميل النساء إلى عدم التقدم صعوداً إذا شعرن بأنهن كانوا وثائق تماماً من قدراتهن.



RESULT
ORIENTED

1. FLEXIBILITY



2. INVEST IN
EMPLOYEES



MENTOR

3. ROLEMODELS



Panel: Addressing the root causes in leveling the playing field for women and men

Moderator: Eric Oechslin, Senior Employers' Specialist, ILO – based in Egypt

Panellists: Amany Asfour, President - Egyptian Federation of Business & Professional Women – based in Egypt
Raoudha Ben Saber, National Chamber of Women Entrepreneurs - based in Tunisia
Abeer Abu Gaith, CEO - MENA Alliances – based in the occupied Palestinian territory
Saida Neghza, Vice-President, General Confederation of Algerian Enterprises, Vice-President Business Med – based in Algeria
Lama Oueijan, Senior Employers' Specialist, ILO – based in Lebanon

Building on the previous discussions, this panel aimed to explore ways and tools to level the playing field between men and women at work. A wide variety of ideas had already been articulated by drawing from the rich experience and pioneering personal initiatives of the first panel. As a result, this panel mainly contributed with multi-dimensional interventions of women's business associations. The panel was moderated by Mr. *Eric Oechslin*, ILO Senior Employers' Specialist, ILO, based in Egypt.

مجموعة: التصدي لأسباب الجذرية في تسوية الملعب للنساء والرجال

المنسقة: إريك أوшлиن، أخصائي أول بأصحاب العمل، منظمة العمل الدولية – مصر

المتحدثون: أماني عصفور، رئيسة الاتحاد المصري للأعمال والمهن – مصر
روضة بن صابر، الغرفة الوطنية للنساء صاحبات الأعمال – تونس
عبير أبو غيث، الرئيسة التنفيذية - التحالفات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا – الأراضي الفلسطينية المحتلة
سيدة نغزة، نائب الرئيس، الاتحاد العام للشركات الجزائرية، نائب رئيس بوزينيس ميد – الجزائر
لما عويجان، أخصائية أولى بأصحاب العمل، منظمة العمل الدولية – لبنان

بناء على المناقشات السابقة، هدفت هذه المجموعة إلى استكشاف السبل والأدوات اللازمة لإرساء التسوية بين الرجل والمرأة في العمل. وقد تم بالفعل وضع مجموعة واسعة من الأفكار عن طريق البناء على تجربة مبادرات الفريق الأول الشخصية الغنية والرائدة. ونتيجة لذلك، ساهمت هذه المجموعة بشكل رئيسي بالتدخلات المتعددة الأبعاد لجمعيات الأعمال النسائية. ويسر النقاش إريك أوшлиن، أخصائي أول في منظمة العمل الدولية بأصحاب العمل، مصر.

“It is important that men discuss gender issues”.
– Eric Oechslin

«من المهم ان يناقش الرجال يناقش قضايا المساواة بين الجنسين».
– إيريك أوшлиن

TOP-BOTTOM AND BOTTOM-UP APPROACH

Ms. *Amany Asfour* explained the approach of the Egyptian Federation of Business and Professional Women in support of women in the private sector. Their approach follows the Sustainable Development Goals on women and inclusive growth going simultaneously top-bottom and bottom-up. Their work is based on the three pillars of: people, policies, and product (3Ps). The people pillar aims to invest in women themselves, building their capacities and self-confidence. The policies' pillar includes the tools to influence change. And the product pillar focusses on what women can offer to their societies. Their work also triangulates three stakeholders, namely civil society, businesses and the government and aims to change the social culture, starting with family, then schools (education) and subsequently the state (policymaking). In short, the support for women in business is both top-down and bottom-up. Later when asked about the impact of implemented measures on entrepreneurship, Ms. *Asfour* explained the need to have a one-stop-shop whereby women entrepreneurs can get all the information needed to run a business. She also stressed the importance of setting up a whole ecosystem to support entrepreneurship including the issues related to finance and banking.

النهج من أعلى إلى أسفل والنهج من أسفل إلى أعلى

أوضحت السيدة أمانى عصفور نهج الاتحاد المصري لسيدات الأعمال والمهين في دعم المرأة في القطاع الخاص. ويتبع هذا النهج الأهداف الإنمائية المستدامة على النساء والنمو الشامل الذي يعمل في وقت واحد من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. ويستند عملهن على الركائز الثلاث التالية: الناس، والسياسات، والمنتج. ويهدف ركن الناس إلى الاستثمار في المرأة عيها، وبناء القدرات والثقة بالنفس. ويشمل ركن السياسات أدوات التأثير على التغيير. ويركز ركن المنتج على ما يمكن للمرأة أن تقدمه لمجتمعاتها. كما ينقسم عملهن على ثلاثة أصحاب مصلحة هم المجتمع المدني والشركات والحكومة ويهدف إلى تغيير الثقافة الاجتماعية، بدءاً من الأسرة، ثم المدارس (التعليم) وبعد ذلك الدولة (السياسات). وباختصار، يأتي دعم المرأة في مجال الأعمال على حد سواء من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. في وقت لاحق، عندما سئلت عن تأثير التدابير المنفذة لريادة الأعمال، أوضحت السيدة عصفور ضرورة أن يكون هناك مكان واحد للحصول على المعلومات، حيث تستطيع صاحبات المشاريع الحصول على كافة المعلومات اللازمة لتشغيل مشروع تجاري. كما أكدت على أهمية إنشاء نظام بيئي كامل لدعم ريادة الأعمال بما في ذلك القضايا المتعلقة بالتمويل والصيرفة.



PANEL 2



على المرأة
أن تبرز

يجب العمل على
تطوير الحياة الصناعية

الهيكليّة

الرائدات

2015 END OF MDGs



START
SDGs

8
5
WOMEN
RELATED

WHAT IS
POWER?

3Ps

PEOPLE
POLICY
PRODUCT

3Ss

SOCIETY
SCHOOL
STATE

HOW TO
BUILD THIS
CULTURE?

Ms. *Raoudha Ben Saber*, from the National Chamber of Women Entrepreneurs in Tunisia highlighted their work with the ILO to expand geographically across the country. The ILO technical assistance supported the Chamber to gain an additional 25 entities as members from different regions. This effort was coupled with training and the establishment of an academy for women heads of enterprises. Ms. *Ben Saber* further explained that the Chamber in Tunisia had set targets to be achieved by 2020 to empower women. It had started to implement measures towards reaching these targets based on a defined strategy. In answer to a question on the impact of the National Chamber's work, she explained a university awareness raising campaign on women's entrepreneurship had been conducted, leading to the selection of ten entrepreneurial projects that the Chamber would support to develop.

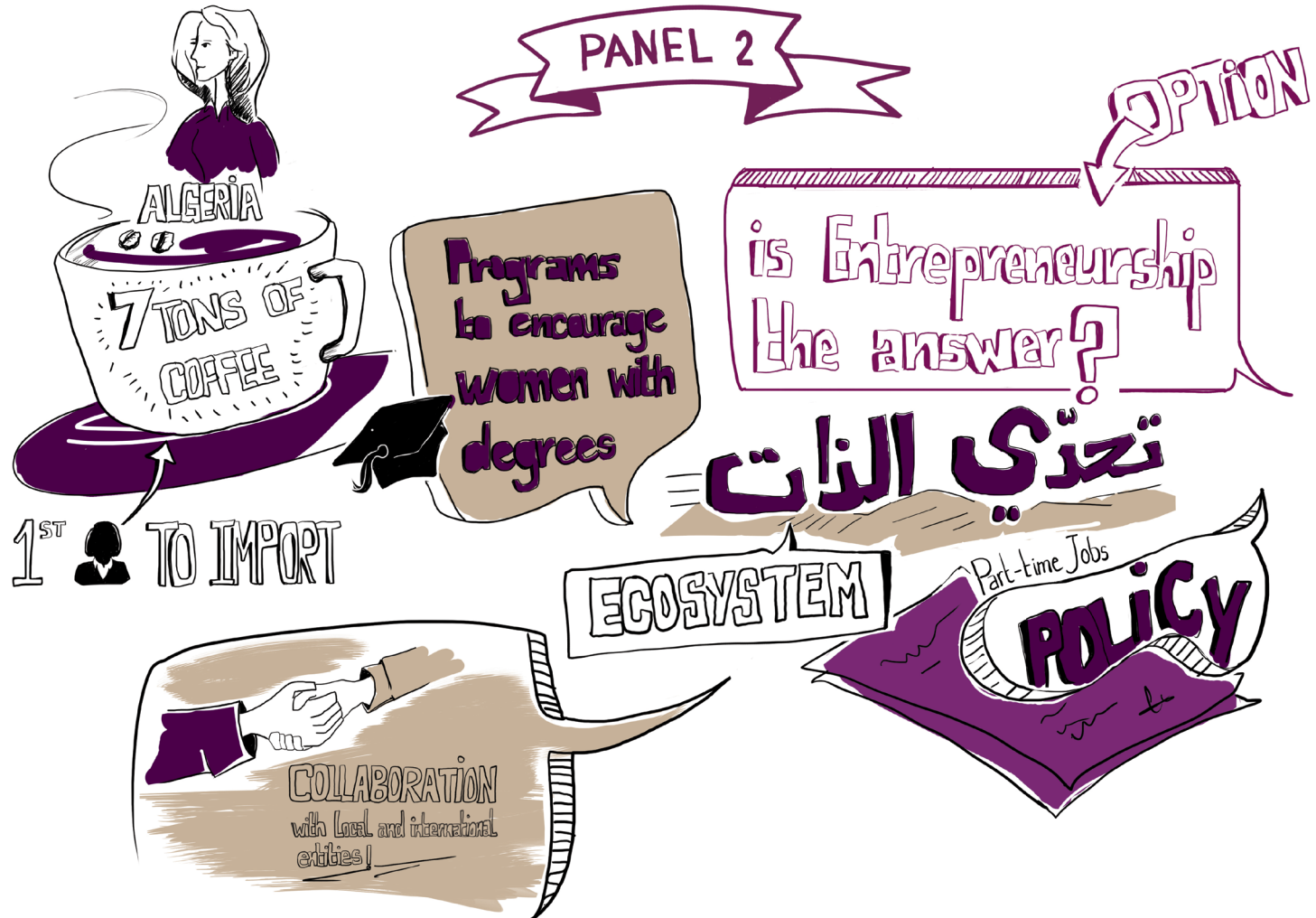
After presenting her personal achievements as an owner and manager of multiple businesses, Ms. *Saida Neghza*, Vice-President of the General Confederation of Algerian Enterprises, shared a similar approach in expanding geographically to reach out to around 600 women owners of the smallest micro enterprises across Algeria. She further emphasised the importance of providing mentoring services and networking avenues.

Ms. *Rajae Tazi Sidqui* from the General Federation of the Enterprises of Morocco highlighted the results of a 2013 survey conducted in Morocco (quoted in the *Gaining Momentum in the Middle East and North Africa*) that revealed deterioration in women's situation in the private sector. She attributed this to changes in government policies.

وسلطت السيدة روضة بن صابر، من الغرفة الوطنية للنساء صاحبات الأعمال في تونس، على عملهن مع منظمة العمل الدولية للتوسع جغرافياً في كافة أنحاء البلاد. وقد دعمت المساعدة التقنية لمنظمة العمل الدولية الغرفة في الحصول على ٢٥ كياناً إضافياً كأعضاء من مناطق مختلفة. واقترن هذا الجهد مع تدريب وإنشاء أكاديمية للنساء رئيسات المؤسسات. وأوضحت السيدة بن صابر كذلك أن الغرفة في تونس قد حددت الأهداف المراد تحقيقها بحلول عام ٢٠٢٠ لتمكين المرأة. وقد بدأ تنفيذ التدابير الرامية إلى تحقيق هذه الأهداف على أساس استراتيجية محددة. ورداً على سؤال حول تأثير عمل الدوائر الوطنية، أوضحت أنه تم تنفيذ حملة زيادة وعي في الجامعات حول ريادة الأعمال النسائية، مما أدى إلى اختيار عشرة مشاريع ريادة أعمال ستقوم الغرفة بدعم تطويرها.

وبعد عرض إنجازاتها الشخصية كمالكة ومديرة أعمال متعددة، عرضت السيدة سيدة غزوة، نائب رئيس الاتحاد العام للشركات الجزائرية، نهجاً مماثلاً في التوسع جغرافياً للوصول إلى حوالي ٦٠٠ امرأة صاحبة المشاريع الصغيرة الأصغر في الجزائر. وأكدت على أهمية توفير خدمات التوجيه وسبل التواصل.

وأبرزت السيدة رجاء تازي صدقي من الاتحاد العام للشركات المغربية نتائج مسح أجري عام ٢٠١٣ في المغرب (مذكور في تقرير اكتساب الزخم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا) الذي كشف عن تدهور في حالة المرأة في القطاع الخاص. وهي أرجعت هذا إلى تغييرات في السياسات الحكومية.



TRANSFORMING OBSTACLES INTO OPPORTUNITIES

Ms. *Abeer Abu Ghaith*, CEO of MENA Alliances presented a success story of building a career around her passion for ICT, under crisis, occupation and military assaults in the occupied Palestinian territory. She described the hardships she faced, similar to those faced by most Palestinian women. Mobility is restricted due to border closures and delay in having to cross Israeli checkpoints. The deficient infrastructure services, unemployment, and living as refugees are among the multiple difficulties that Palestinians, women specifically, face. As a result, families become more protective of their women members, further limiting their mobility and liberty out of fear for their safety. Such conditions are compounded with traditional and conservative values further adding to the restrictions on women having access to work places and therefore keeping the female labour force participation very low. Within this context, Ms. *Abu Ghaith* succeeded in setting up a business that operates online. She leveraged the internet to train women to do small IT-related projects from home after training them virtually, by simply using a laptop and internet connection. Her business worked well with freelancing women who were able to generate income even under crises to deliver projects to international clients. She underscored the importance of training and mentoring women.

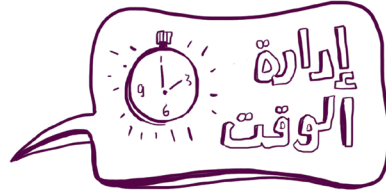
Along the same lines, Ms. *Siham Sharif Abdalla* and Ms. *Zehowr Abass Gadim* from the Sudanese Chambers of Industries Association explained that women in Sudan were fairly well represented across the corporate world, however, the impact of sanctions on the country remained a challenge affecting their businesses.

تحويل العقبات إلى فرص

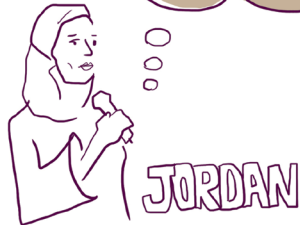
أما السيدة عيبر أبو غيث، الرئيسة التنفيذية لشركة التحالفات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فقدمت قصة نجاح في بناء مستقبلها المهني في مجال تحبه وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في ظل الأزمة والاحتلال والاعتداءات العسكرية في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ووصفت المصاعب التي واجهتها، وهي مماثلة لتلك التي تواجهها معظم النساء الفلسطينيات. حيث التنقل محدود بسبب إغلاق الحدود والتأخير في عبور نقاط التفتيش الإسرائيلية. خدمات البنية التحتية التي تعاني النقص، والبطالة، إضافة إلى العيش كلاجئين من بين الصعوبات المتعددة التي يواجهها الفلسطينيون والنساء على وجه التحديد. ونتيجة لذلك، أصبحت الأسر أكثر حماية لأفرادها من النساء، مما يحد من قدراتهن على الحركة والحرية خوفاً على سلامتهن. وتتفاقم هذه الظروف بوجود القيم التقليدية والمحافظة التي تضيق المزيد من القيود على النساء بعد الوصول إلى أماكن عملهن وعليه فإن استمرار مشاركة المرأة في قوة العمل منخفضة جداً. وفي هذا السياق، نجحت السيدة أبو غيث في إقامة الأعمال التي تعمل عبر الإنترنت. وقد استعانت بالإنترنت لتدريب النساء على القيام بمشاريع صغيرة متعلقة بتكنولوجيا المعلومات من المنزل بعد تدريبهن عملياً، ببساطة عن طريق استخدام الكمبيوتر المحمول والاتصال بالإنترنت. وقد نجح هذا النهج بشكل جيد مع النساء العاملات بدوام حر اللواتي كن قادرات على توليد الدخل حتى في ظل الأزمات لتنفيذ مشاريع العملاء دولياً. أكدت السيدة أبو غيث على أهمية تدريب وتوجيه النساء.

وعلى المنوال عينه، أوضحت السيدة سهام شريف عبد الله والسيدة زهور عباس غديم من رابطة غرف الصناعة السودانية أن النساء في السودان ممثلات تمثيلاً جيداً إلى حد ما في عالم الشركات، ومع ذلك، بقي تأثير العقوبات على البلاد تحدياً يؤثر على أعمالهن.

PANEL 2



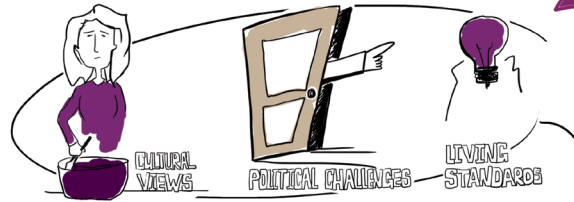
OMAN IS ALREADY
BUILDING MOMENTUM



JORDAN



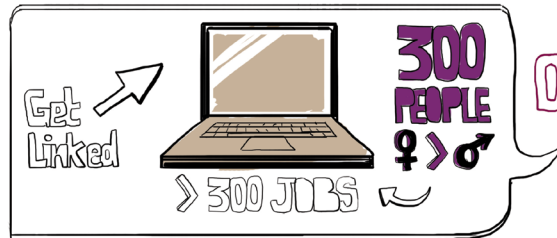
MENA
ALLIANCE



CHALLENGES



OPPORTUNITIES



CONNECTING MEASURES TO THE GLOBAL AGENDA

The final panellist Ms. *Lama Oueijan*, the ILO Senior Employers' Specialist in the region, connected the previous discussions with the global agendas of the Sustainable Development Goals and gender equality targets. She reiterated that cultural and social change is a lengthy process. According to Ms. *Oueijan*, there is a **need to upgrade monitoring mechanisms in the corporate world and to ensure that quantitative indicators are regularly updated, and reflect the different conditions of women working in the private sector in order to support evidence-based advocacy**. She called upon employers' organisations to gather their efforts and support the development of statistics across their member companies.

Ms. *Ilka Schoellmann*, from the ILO Bureau for Employers Activities, explained ILO's current work in supporting the business case for women's advancement in the private sector. She mentioned a publication under preparation on good practices to illustrate what individual companies could do to support their female workforces. In addition, a handbook of what business organisations could also do for their members is forthcoming.

During the ensuing discussions, Ms. *Aline Kamakian* from Lebanon proposed a possible avenue for women to start their own business through franchising which remains a less risky venture than some other forms of start-ups, given that the business model would have been tried and tested in other contexts.

ربط تدابير جدول الأعمال العالمي

وقامت المتحدثة الأخيرة السيدة لما عويجان، أخصائية أولى بأمور أصحاب العمل في منظمة العمل الدولية في المنطقة، بربط المناقشات السابقة مع البرامج العالمية للأهداف الإنمائية المستدامة وأهداف المساواة بين الجنسين. وأكدت مجدداً أن التغيير الثقافي والاجتماعي هو عملية طويلة. ووفقاً للسيدة عويجان، هناك **حاجة لرفع مستوى آليات الرصد في عالم الشركات، وضمان أن يتم تحديث المؤشرات الكمية بانتظام، وعكس الظروف المختلفة للمرأة العاملة في القطاع الخاص من أجل دعم المناداة القائمة على الأدلة**. ودعت منظمات أصحاب العمل إلى جمع جهودهم ودعم تطوير إحصاءات عبر الشركات الأعضاء فيها.

وأوضحت السيدة ايلكا شولمان، من مكتب منظمة العمل الدولية لأنشطة أصحاب العمل، العمل الحالي الذي تقوم به منظمة العمل الدولية في دعم حالة الأعمال للنهوض بالمرأة في القطاع الخاص. وذكرت نشرة قيد الإعداد بشأن الممارسات الجيدة لتوضيح ما تستطيع الشركات الفردية القيام به لدعم القوى العاملة من الإناث. وبالإضافة إلى ذلك، تحدثت عن كتيب سيصدر قريباً يذكر ما تستطيع منظمات الأعمال فعله أيضاً لأعضائها.

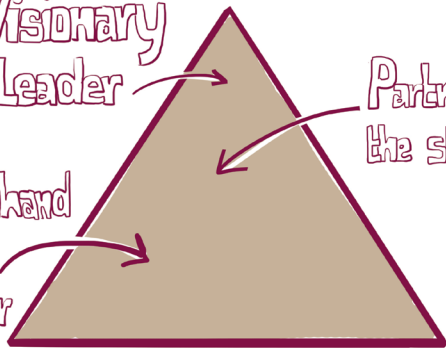
وخلال المناقشات التي تلت ذلك، اقترحت السيدة ألين كماكيان من لبنان السبل المتاحة للنساء لبدء أعمالهن التجارية الخاصة من خلال منح حق الامتياز الذي لا يزال مشروعاً أقل خطورة من بعض الأشكال الأخرى للشركات المبتدئة، بالنظر إلى أن نموذج الأعمال هذا قد تمت تجربته واختباره في سياقات أخرى.

1

Visionary
Leader

Partner with
the stakeholders

Lending a hand
to the
Public Sector



TOP DOWN

BOTTOM UP

2

Environment
Rolemodel
Mentoring

Develop
their skills



Be result
ORIENTED

CSR to
help other



MEN SHOULD
SUPPORT IN
CAREGIVING

CLOSING SPEECH

Ms. *Shauna Olney*, Chief of the Gender, Equality and Diversity Branch at the ILO, summarized the presentations and discussions of the Conference with three words: ideas, insights and inspiration. Although a substantial part of the Conference aimed to look into the challenges women faced in this region, much more had been voiced on the practical solutions.

She emphasized how the conditions of women in the economy and the business world were not particular to this region and remained a challenge globally. She highlighted the importance of generating local response to these global problems and adapting the responses to specific contextual conditions. Linking the different levels of interventions, she encouraged stakeholders to join forces and explained that especially men would gain from the advancement of women's careers. As men become more involved with family care and with the sharing of responsibilities, they would also benefit more from the joys provided by their close-knit families.

الكلمة الختامية

لخصت السيدة شونا أولني، رئيسة فرع الجندر والمساواة والتنوع في منظمة العمل الدولية، العروض والمناقشات التي دارت في المؤتمر بثلاث كلمات: الأفكار والرؤى والإلهام. ورغم أن جزءاً كبيراً من المؤتمر هدف للنظر في تحديات التي تواجهها المرأة في هذه المنطقة، تم التعبير عن أكثر من ذلك بكثير حول الحلول العملية.

وقد أكدت كيف أن أوضاع المرأة في الاقتصاد وعالم الأعمال لم تكن محدودة بهذه المنطقة، بل بقيت تحدياً عالمياً. وسلطت الضوء على أهمية توليد الاستجابة المحلية لهذه المشاكل العالمية وتكييف الردود مع الظروف السياقية المحددة. ومن خلال ربط مستويات مختلفة من التدخلات، شجعت أصحاب المصلحة إلى توحيد جهودهم، وأوضحت أن الرجال بالتحديد يستفيدون من نهوض النساء مهنيًا. بما أن الرجال أصبحوا أكثر انخراطاً في الرعاية الأسرية وتقاسم المسؤوليات، فإنهم يستفيدون أيضاً بشكل أكبر من البهجة التي تقدمها أسرهم المتماسكة.



3 words

IDEAS
INSIGHTS
INSPIRATION



“ how to we
influence the
communities? ”

IT'S IN
YOUR HANDS

Mentoring
other women



Role models
on all levels

we're
time poor



The ILO thanks all participants for their precious contributions and invaluable insights in the current trends on women in business and management in the Middle East and North Africa. Present at the Conference were:

PARTICIPANTS	TITLE - POSITION	COUNTRY
Saida NEGHA	Vice-President, General Confederation of Algerian Enterprises, Vice-President Business Med	Algeria
Samira AMOKRANE LEMAICI	General Federation of Algerian Enterprises	Algeria
Sherine ABDELBAKI	ILO Consultant and Head of Women in Business Unit at Federation of Egyptian Industries (FEI)	Egypt
Amany ASFOUR	President, Egyptian Federation of Business & Professional Women	Egypt
Sherine ELKADI	Executive Director, Quality ITWORX	Egypt
Rula AMIN	Freelance journalist	Jordan
Dina JACK GEORGE KHAYYAT	Jordan Chamber of Industry	Jordan
Faizeh AL MALAH	Member of the Boerd, Irbid Chamber of Commerce	Jordan
Lina HUNDAILEH	Chairperson and CEO, Printing for the Manufacturing of Chocolate	Jordan
Tamara ABEL-JABER	CPA, CMC, Palma Consulting	Jordan
Carine GHANDOUR	Managing Partner at LimeLeap. Leadership development consultant	Lebanon
Asmahan ZEIN	President, Lebanese League for Women in Business	Lebanon
Hiba CHAMI EB FADL MUKALLED	Association of Lebanese Industrialists	Lebanon
Rana TABCHARANI SALIBA	Association of Lebanese Industrialists	Lebanon
Aline KAMAKIAN	CEO/Founding Partner - Fig Holding	Lebanon
Fida AFIOUNI	Associate Professor of Human Resource Management at the American University of Beirut, Lebanon.	Lebanon
Zeina ABLA	Economist	Lebanon

PARTICIPANTS	TITLE - POSITION	COUNTRY
Hanan SAAB EP AKRAM SAAB	Managing Director - Pharmamed	Lebanon
Rana GHANDOUR SALHAB	Regional Talent & Communication Partner - Deloitte, MENA	Lebanon
Sabr ABOU-IBRAHIMI	General Federation of Enterprises of Morocco	Morocco
Rajae TAZI SIDQUI	General Federation of Enterprises of Morocco	Morocco
Redha AL SALEH	Vice-Chairman for administration and finance affaires at Oman Chamber of Commerce and Industry	Oman
Majid Mahmood AL-ZADJALI	Director of Organisations & International Relations Department	Oman
Mohammed ANWAR AL-BALUSHI	Director of Public Relations Dept., OCCI	Oman
Soudad BINT MOHAMAD ALLAWATIYA	Representative of the State Council	Oman
Shokoor Al-GHAMARI	CEO – Al Manara Member of council state	Oman
Abeer BINT ALI AL-MUKHAINI	Chairperson of Businesswomen committee - Muscat	Oman
Amna BENT KHADIM ALAWADI	Chairperson of the Committee Businesswomen in Salat	Oman
Shaikha BENT ALI AL NAIMY	Chairperson of the Committee Businesswomen in Birimi	Oman
Moza BENT AMER BEN HAMID AL NAAIMI	Chairperson of the Committee Businesswomen in Abri	Oman
Mounira BENT SAEED AL HARITHI	Chairperson of the Committee Businesswomen in Ibra	Oman
Assilah Zaher AL HARTHY	Chief Executive Officer, Group 6	Oman
Laila Saleh AL ZAKWANI	Director, Apex press and publicity	Oman
Sharifa BENT MOHAMAD AL HARITHI	Vice Chairperson, MB Holding Company	Oman
Abeer DAOUD SALAMEH ABU GHEITH	Founder and CEO of MENA Alliances Group Inc.	occupied Palestinian territory
Siham SHARIF ABDALLA	G. Manager of Khartoum Adv. Co. Deputy Secretary of the Sudanese Businesswomen Secretariat	Sudan
Zehowr ABASS AHMED GADIM	Sudanese Chambers of Industries Association	Sudan
Raoudha LAKHAL EP BEN SABER	National Chamber of Women Entrepreneurs	Tunisia

PARTICIPANTS	TITLE - POSITION	COUNTRY
Leila BELKHIRIA JABEUR	Vice President – Chambre Nationale Des Femmes Chefs d'Entreprises	Tunisia
Imelda DUNLOP	Executive Director, Pearl Initiative	UAE/PEARL
Vijaya SEN	Director Human Resource, Zulekha Hospital	UAE
Hala HASSAN	Illustrator	UAE
Deborah FRANCE-MASSIN	Director, Bureau for Employers' Activities	ILO- Geneva
Shauna OLNEY	Chief of the Gender, Equality and Diversity Branch	ILO- Geneva
Susan MAYBUD	Senior Gender Specialist	ILO- Geneva
Ilka SCHOELLMANN	Adviser, Bureau for Employers' Activities	ILO- Geneva
Emanuela POZZAN	Senior Regional Gender Specialist	ILO- Beirut
Lama OUEIJAN	Senior Regional Employers' Specialist	ILO- Beirut
Eric OECHSLIN	Senior Regional Employers' Specialist	ILO- Cairo
Dina EL HASROUNI	Admin/Finance Assistant	ILO- Beirut
Linda WIRTH DOMINICE	Senior Gender Expert	ILO- Consultant
Mostafa Kamel ABDULHADY	Interpreter	Egypt
Alfred STROLLA	Office managing partner - Deloitte	Oman
Rawaa HASSAN	Participant	Oman
Iman AL-BARWANI	Manager – Communication – Petroges	Oman
Yehya AL HUSSEINI	OCCI	Oman
Saleh AL BALUSHI	OCCI	Oman
Qatrelnada AL-KHONJI	Consultant – PricewaterhouseCoopers LLP	Oman
Fadi ALAM ALDEEN	Interpreter	Oman
Ibrahum ALHADIE	Subscription manager – Al Roya press & publishing house	Oman

This report has been realized by Emanuela Pozzan and Zeina Abla with contribution from Ilka Schoellmann, Linda Wirth, Susan Maybud and Virginia Leap.



International Labour Organization
Regional Office for the Arab States
Aresco Center, Justinien Street, Kantari

P.O.Box 11-4088 Riad El Solh 1107-2150
Beirut – Lebanon

Tel: + 961 1 752 400
Fax: + 961 1 752 405
Email: beirut@ilo.org

www.ilo.org/arabstates