



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية

# إدارة التنوع في مكان العمل



1

الوحدة الأولى

المفاهيم والأساس المنطقي

2018

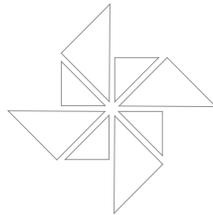




## إدارة التنوع في مكان العمل



## المفاهيم والأساس المنطقي





# قائمة المحتويات

## عن هذا الدليل

5.....	الفئات المستهدفة بالتدريب	5
5.....	الهدف العام للبرنامج التدريبي	5
5.....	الأهداف التعليمية	5
7.....	مخطط البرنامج التدريبي على إدارة التنوع في مكان العمل	7
8.....	كيفية استخدام هذا الدليل	8
8.....	مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID LENS)	8
8.....	شكر وتقدير	8

## 1. مفهوم التنوع في مكان العمل

12.....	1.1 أبعاد التنوع	12
14.....	1.2 المفاهيم الخاطئة حول التنوع في مكان العمل	14
16.....	1.3 فوائد القوى العاملة المتنوعة	16
19.....	1.4 تحديات التنوع في مكان العمل	19
19.....	1.4.1 التحيز والتمييز	19
23.....	1.4.2 تماسك الفريق	23
25.....	1.4.3 تغيير الثقافة	25
27.....	ملخص الفصل	27

## 2. مفاهيم وأطر إدارة التنوع

32.....	2.1 مفهوم إدارة التنوع في مكان العمل	32
33.....	2.2 أطر إدارة تنوع القوى العاملة	33
40.....	ملخص الفصل	40

## الملحقات

- الملحق 1: معايير المشاركة الاقتصادية والتقدم الوظيفي للمرأة.....43
- الملحق 2: الزرافة والفيل - قصة حديثة.....48
- الملحق 3: دراسات الحالة الكاملة.....50

## المصادر.....55



## عن هذا الدليل

هذا الدليل هو جزء من حزمة تدريبية مكونة من ثلاث وحدات حول إدارة التنوع في مكان العمل، صممت من أجل تمكين المؤسسات الصغيرة من تبني استراتيجيات لجذب واستبقاء وإدارة قوى عاملة متنوعة، وخلق بيئات عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحترام.

### الفئات المستهدفة بالتدريب

يستهدف البرنامج التدريبي حول إدارة التنوع في مكان العمل المؤسسات الصغيرة في جميع أنحاء الأردن، حيث تم تصميمه للمدراء العامين والتنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات.

يتم تنفيذ البرنامج من خلال مزودي خدمات دعم الأعمال الذين يستهدفون عادة المؤسسات الصغيرة بخدماتهم. ويشجع البرنامج مزودي خدمات دعم الأعمال على تطبيق مبادئ إدارة التنوع وممارساتها الفضلى داخل منظماتهم، وعلى تقديم برنامج التدريب كجزء من خدماتهم.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هذا البرنامج التدريبي مفيداً لجمهور أوسع من المنظمات والاستشاريين والمدربين المهتمين بإدارة التنوع في مكان العمل.

### الهدف العام للبرنامج التدريبي

يهدف البرنامج التدريبي حول إدارة التنوع في مكان العمل إلى تعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة من خلال تمكينها من اكتساب المعارف والكفاءات اللازمة لاعتماد استراتيجيات التنوع وخلق بيئات عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحترام.

### الأهداف التعليمية

الوحدة الأولى: تهدف الوحدة الأولى من البرنامج التدريبي إلى تطوير المعرفة لدى المؤسسات الصغيرة بإدارة التنوع في مكان العمل من خلال تعريفهم على المفاهيم الرئيسية للتنوع في مكان العمل، ومناقشة الفوائد والتحديات التي يطرحها تبني سياسات وبرامج التنوع. وستستكشف المؤسسات أيضاً من خلال

هذه الوحدة عدداً من الأطر التي تسعى إلى تحديد محفزات إدارة التنوع ونطاقها ونتائجها. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- شرح مفاهيم التنوع في مكان العمل.
- تبديد المفاهيم الخاطئة الشائعة حول التنوع في مكان العمل.
- تحديد الفوائد التي تجلبها القوى العاملة المتنوعة إلى المنظمة.
- تحديد تحديات التنوع في مكان العمل وآثارها على نهج وممارسات إدارة الأفراد.
- تعريف إدارة التنوع في مكان العمل.
- وصف العوامل - على المستوى الكلي والوسطي والجزئي - التي تؤثر على قرارات وممارسات إدارة التنوع.
- وصف مختلف نهج إدارة الموارد البشرية المستخدمة في إدارة التنوع في مكان العمل.
- شرح كيفية إنشاء الاحتوائية وممارستها داخل المنظمة.

**الوحدة الثانية:** تتضمن الوحدة الثانية من البرنامج التدريبي مبادئ توجيهية عملية لمساعدة المؤسسات على دمج التنوع والاحتواء في العمليات والممارسات التنظيمية. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- تحديد سياسات التنوع والاحتواء الرئيسية التي تحتاج إلى تطويرها.
- وصف طرق تحسين الاستقطاب والاختيار والتعويض المالي وممارسات التقدم الوظيفي لتحقيق التنوع والاحتواء.
- تحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذ تنوع التسويق وتنوع الموردين.
- شرح نهج إدارة التغيير التنظيمي.
- شرح أهمية الحفاظ على البيانات المتعلقة بأنشطة ومبادرات التنوع والاحتواء.
- تحديد ممارسات العمل التي يمكن أن تساهم في نجاح مبادرات التنوع والاحتواء داخل مؤسساتها.

**الوحدة الثالثة:** تهدف الوحدة الثالثة من البرنامج التدريبي إلى تطوير المهارات المطلوبة لتخطيط وتنفيذ مبادرات فعالة للتنوع والاحتواء، كما توفر نهجاً متدرجاً للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى عدد من النماذج المقترحة ذات الصلة. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- وصف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع.
- تحديد عناصر تدقيق التنوع وآلية التنفيذ لكل عنصر.
- تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء.
- وضع أهداف واستراتيجيات وأنشطة ومؤشرات التنوع والاحتواء.
- وصف مكونات خطة العمل.
- شرح الغرض من المتابعة والتقييم.

## مخطط البرنامج التدريبي على إدارة التنوع في مكان العمل

### الوحدة الأولى: المفاهيم والأساس المنطقي

1. مفهوم التنوع في مكان العمل	1.1 أبعاد التنوع
	1.2 المفاهيم الخاطئة حول التنوع في مكان العمل
	1.3 فوائد القوى العاملة المتنوعة
	1.4 تحديات التنوع في مكان العمل
	1.4.1 التحيز والتمييز
	1.4.2 تماسك الفريق
	1.4.3 تغيير الثقافة
2. مفاهيم وأطر إدارة التنوع	2.1 مفهوم إدارة التنوع في مكان العمل
	2.2 أطر إدارة تنوع القوى العاملة

### الوحدة الثانية: التنوع والاحتواء في موضع التطبيق

1. دمج التنوع والاحتواء في ممارسات العمل	1.1 إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية
	1.1.1 سياسات التنوع والاحتواء
	1.1.2 الاستقطاب والاختيار
	1.1.3 التعويض المالي
	1.1.4 الترقية والتقدم الوظيفي
	1.2 تنفيذ تنوع التسويق
	1.3 تنفيذ تنوع الموردين
	1.4 إدارة التغيير
	1.4.1 كسب الدعم
	1.4.2 إيصال التغيير
	1.4.3 تنفيذ التدريب والتوجيه حول التنوع والاحتواء
	1.4.4 القيادة الاحتوائية
	1.5 الحفاظ على البيانات المصنفة
2. الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل	

### الوحدة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للتنوع والاحتواء

1. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة	
2. وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء	2.1 الاستعداد للبدء
	2.2 تشكيل فريق العمل
	2.3 إجراء تدقيق التنوع
	2.3.1 الملف الديموغرافي
	2.3.2 الدراسة الاستقصائية على الموظفين
	2.3.3 تحليل السياسات والنظم والممارسات التنظيمية
	2.3.4 التحليل الرباعي
	2.3.5 تقرير تدقيق التنوع
	2.4 وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء
	2.4 تنفيذ الخطة الاستراتيجية
	2.5 المتابعة والتقييم

## كيفية استخدام هذا الدليل

من أجل تحقيق الاستفادة الكاملة من البرنامج التدريبي، نشجع المؤسسات على استكمال جميع وحدات التدريب الثلاث، حيث تسمح هيكلية البرنامج التدريبي بما يلي:

- تقدم طبيعي ابتداءً من الوعي بمفاهيم وأهمية التنوع في مكان العمل، وصولاً إلى التوجيه العملي بشأن استراتيجيات وأدوات إدارة التنوع.
- تخصيص وتكييف أسهل للمحتوى التدريبي بناءً على احتياجات المشاركين.
- دورات تدريبية مرنة وموزعة على مدى فترة زمنية مناسبة للشركات المشاركة.

وتتضمن وحدات التدريب عدداً من دراسات الحالة الأصيلة والاستقصاءات السريعة. كما وتشمل الوحدة الثانية والثالثة أدوات عملية لإدارة وتخطيط ومتابعة مبادرات التنوع بالإضافة إلى مبادئ توجيهية عملية حول بناء ثقافة الاحترام، ويبدأ كل فصل بمقدمة تتضمن الأسئلة الرئيسية التي سيتناولها الفصل، وينتهي بموجز للأفكار الرئيسية الواردة في الفصل.

كما نشجع المؤسسات المشاركة على تبادل خبراتها، واستكشاف نهج وأدوات جديدة، والتفكير في ممارستها الحالية في العمل، والتعلم من تجارب الآخرين.

## مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID LENS)

يدعم مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن (USAID LENS) نمو الأعمال التجارية الصغيرة والتخطيط الاقتصادي الأفضل بهدف دعم المجتمعات الأردنية وتحسينها ضد المحن الاقتصادية.

يجمع مشروع مساندة الأعمال المحلية الحكومات المحلية وأصحاب الأعمال والمنظمات الرئيسية في المجتمع للعمل معاً على مبادرات من شأنها تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل في مجتمعاتهم. وتركز هذه المبادرات على دعم نمو الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر ودمج النساء والشباب والأفراد الأقل حظاً.

## شكر وتقدير

تم تطوير هذا الدليل من قبل مستشارة التنوع منى القضاة، وعمل على ترجمته إلى العربية موزيبك للترجمة والنشر والتوزيع. ويعرب مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عن تقديره العميق لكل من بنك الاتحاد وشركة دار العمران ومؤسسة صداقة وشركة ألبان وأجبان المزرعة لمشاركتهم قصص نجاحهم في تنفيذ مبادرات التنوع والاحترام. كما يعرب المشروع عن امتنانه لمزودي خدمات دعم الأعمال على تقديم التغذية الراجعة خلال عملية تجريب هذا الدليل.

# 1

## الفصل الأول

### مفهوم التنوع في مكان العمل





# 1. مفهوم التنوع في مكان العمل

## الأسئلة الرئيسية

يتضمن هذا الفصل إجابات على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما المقصود بالتنوع في مكان العمل؟
- ما هي أبعاد تنوع القوى العاملة في المنظمة؟
- ما هي المفاهيم الخاطئة السائدة حول التنوع في مكان العمل؟
- كيف يرتبط التنوع بالإنتاجية والابتكار والوصول إلى المواهب؟
- ما هي التحديات المرتبطة بالتنوع في مكان العمل؟

## الأهداف التعليمية

عند الانتهاء من هذا الفصل، سوف يكون بمقدورك:

- شرح مفاهيم التنوع في مكان العمل.
- تبديد المفاهيم الخاطئة الشائعة حول التنوع في مكان العمل.
- تحديد الفوائد التي تجلبها القوى العاملة المتنوعة إلى المنظمة.
- تحديد تحديات التنوع في مكان العمل وآثارها على نهج وممارسات إدارة الأفراد داخل المنظمات.



## 1.1 أبعاد التنوع

يشير التنوع إلى مجموعة من الأبعاد المستخدمة لوضع الناس ضمن مجموعات، بما في ذلك الجندر (أو النوع الاجتماعي)، والعمر، والقدرة/الإعاقة، والدين، والعرق، والإثنية، والأصل القومي. فهذه الأبعاد الأولية تؤثر مستمر على السلوكيات والمواقف والتوجهات طوال مدة حياة الشخص.

تعتمد بعض التعاريف منظوراً أوسع، وتشمل أبعاداً ثانوية، مثل الحالة الزوجية، والحالة الأسرية، والوضع الاجتماعي-الاقتصادي، والتعليم. وتتشكل هذه الأبعاد من عوامل بيئية واجتماعية وثقافية، يمكن السيطرة عليها وتغييرها. وبالتالي فإن تأثيرها أقل ثباتاً من الأبعاد الأولية.

يتم تعريف أبعاد التنوع التنظيمي إلى حد كبير من قبل المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص، وتشمل المجال الوظيفي، والمنصب، والمستوى الوظيفي، وفترة شغل المنصب داخل المنظمة.

ومع ذلك، فإن التنوع لا يتعلق فقط بهذه الخصائص المرئية للفرد أو الجماعة، حيث أن الشخصية والقيم هي جوهر ما يميز الناس ويجعلهم مختلفين عن بعضهم البعض. وبناءً على ذلك، فإنه يمكن النظر إلى فرد واحد ضمن أبعاد تنوع متعددة.

### الجندر (النوع الاجتماعي)

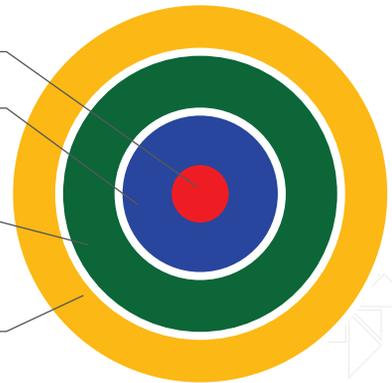
الجندر هو مصطلح اجتماعي ثقافي يشير إلى الخصائص والأدوار المرتبطة بكون المرء امرأة أو رجل، وهو يختلف عن مصطلح «الجنس» الذي يشير إلى الخصائص البيولوجية والفسولوجية للإناث أو الذكور. وفي حين أن الصفات الجنسية عالمية وغير متغيرة، فإن الصفات الجندرية (أو الجنسانية) تختلف بين الثقافات، ويمكن أن تتغير بمرور الوقت.

### التنوع (Diversity)

تعرف جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) التنوع بأنه «الخليط الجماعي من أوجه الاختلاف والتشابه الذي يشمل، على سبيل المثال، الخصائص الفردية والتنظيمية والقيم والمعتقدات والخبرات والخلفيات والتفضيلات والسلوكيات».

### أبعاد التنوع في مكان العمل

- الشخصية والقيم
- الأبعاد الأولية: الجندر، والعمر، والقدرة/الإعاقة، والدين، والعرق، والإثنية، والأصل القومي
- الأبعاد الثانوية: الوضع العائلي، والتعليم، والوضع الاجتماعي-الاقتصادي
- الأبعاد التنظيمية: المجال الوظيفي، والمنصب، والمستوى الوظيفي، وفترة شغل المنصب داخل المنظمة





## من ستوظف؟ ولماذا؟<sup>(2)</sup>

لقد قمت بإجراء مقابلات مع ثلاثة مرشحين: علي، رولا، وسامي. وكان لديهم جميعاً الخبرة والمهارات المطلوبة للعمل، ثم توجب عليهم إكمال اختبار التوظيف وطرحت عليهم نفس الأسئلة العشرة. أجاب علي على 7 أسئلة إجابة صحيحة، بينما أجابت رولا على 6 وسامي على 5. يوضح الجدول أدناه نتائجهم:

س	س	س	س	س	س	س	س	س	س	س
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
	✓	✓			✓	✓	✓			سامي
✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	علي
✓	✓		✓	✓				✓	✓	رولا

وفقاً للخبير الاقتصادي سكوت بيج (Scott Page)، يجب على المدراء تغيير ممارسات التوظيف الخاصة بهم. يجب أن يكون خيار التوظيف قائماً على تنوع الفكر بدلاً من توظيف أولئك الذين يحققون أعلى الدرجات. ففي السيناريو أعلاه، كان سامي قادراً على الإجابة على أسئلة لم يتمكن أحد غيره من الإجابة عليها، مما يشير إلى أنه يتمتع بطريقة تفكير مختلفة.

## استقصاء سريع

ما هي أبعاد التنوع الأولية داخل مؤسستك؟

- العمر  الجندر  الإعاقة  الدين  العرق  الإثنية  الأصل القومي

التنوع هو تركيبة معقدة، فهو يتناول كيفية اختلاف الناس وتفردهم على مستوى جميع هذه الأبعاد، كما أنه يتناول كيفية تفاعلهم وقيامهم ببناء العلاقات والتعاون مع بعضهم البعض. يقول هاريس سوسمان (Harris Sussman)، الخبير في التنوع الاجتماعي: «التنوع يتعلق بارتباطنا، وصلتنا، وتفاعلنا، وحيث تتقاطع الخطوط. التنوع هو أشياء كثيرة - جسر بين الحياة التنظيمية وحقيقة حياة الناس؛ هو بناء قدرات الشركات، وإطار العلاقات المتبادلة بين الناس، وتبادل التعلم، وهو عدسة استراتيجية تطل على العالم<sup>(1)</sup>».

لذلك، فإن جميع الناس لديهم أبعاد متعددة، وجميعهم فريدون من نوعهم ومتنوعون.

تعتمد الاستراتيجيات والعمليات المستخدمة لإدارة التنوع في مكان العمل على أبعاد التنوع الموجودة داخل المنظمة. ومع ذلك، فإنه من المهم معرفة أن التنوع هو أكثر من مجرد الاعتراف بهذه الأبعاد، بل يتجاوزها ليرتبط أيضاً بالاعتراف بتنوع الفكر والخبرة والمنظور والنهج الذي تقدمه القوى العاملة المتنوعة إلى مكان العمل. ومن المهم بنفس القدر إدراك الكيفية التي تؤثر بها أبعاد التنوع هذه على أداء الموظفين وارتباطهم بالعمل وحافزيتهم، وعلى الأداء التنظيمي العام.

ومن الناحية العملية، فإن أبعاد التنوع الأولية هي محور إدارة تنوع القوى العاملة، وذلك لأن هذه الأبعاد هي الأكثر أهمية من الناحية الاجتماعية. ولأنه من المحتمل أن يتعرض الناس للتمييز بناء على هذه الأبعاد<sup>(3)</sup>. ومع ذلك، فإن الأبعاد الثانوية والتنظيمية مهمة أيضاً لفهم تأثير التنوع على ديناميات المجموعات والتفاعلات في مكان العمل.



## 1.2 المفاهيم الخاطئة حول التنوع في مكان

### العمل<sup>(4)</sup>

يناقش هذا القسم بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة حول التنوع وإدارة التنوع في المنشآت والمؤسسات الصغيرة. وتنتج بعض هذه المفاهيم الخاطئة عن وجود صورة جزئية لديناميكيات العمل وتأثير بيئة العمل على الأداء التنظيمي، مما يحد من مدى التزام القيادات التنظيمية بإيجاد أماكن عمل أكثر تنوعاً وإنصافاً.

في نهاية عام 2011، شكلت المؤسسات الصغيرة ومنتاهية الصغر 98.2% من المنشآت الاقتصادية النشطة في الأردن، موظفةً 50.5% من إجمالي القوى العاملة النشطة. كما ازداد عدد المؤسسات الصغيرة بنسبة 56% بين عامي 2011 و2015<sup>(5)</sup>.

### التنوع مخصص للمؤسسات الكبيرة فقط

قد لا تقوم المؤسسات الصغيرة بتوظيف أعداد كبيرة من الموظفين، ولكنها توظف مجتمعة نسبة كبيرة من مجموع القوى العاملة النشطة. ولذلك، فإن تأثيرها على مستويات التنمية الاجتماعية والاقتصادية يعتبر أمراً حيوياً.

### إدارة التنوع هي عملية معقدة

إن اعتماد وتبني التنوع لا يعني بالضرورة تخطيط وتنفيذ أنشطة جديدة، فكثيراً ما يعني القيام بالتخطيط وتنفيذ الأنشطة بطريقة مختلفة. ويمكن أن يكون لتطبيق تدابير أو مبادرات تنوع بسيطة تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وذلك عند تنفيذها من خلال نهج منطقي ومنظم، حيث تشير التجارب الواقعية أنه من الأسهل على المؤسسات الصغيرة أن تعتمد استراتيجيات التنوع، وأن تحصل على نتائج واضحة بسرعة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

### التنوع الجندي يركز على النساء فقط

يتمثل التنوع الجندي في فهم الديناميات الجنديرية داخل المؤسسة، وكفالة مراعاة وجهات نظر كل من المرأة والرجل في تخطيط وتنفيذ عمليات العمل الاستراتيجية والتشغيلية. وينبع التركيز العالمي على المشاركة الاقتصادية للمرأة وتمكينها من النقص التاريخي في تمثيلها على كل مستوى

في الأردن، تشكل النساء 24.8% فقط من إجمالي القوى العاملة النشطة، و19.4% فقط من القوى العاملة النشطة في القطاع الخاص مقابل 37.2% في القطاع العام<sup>(7)</sup>.

وحوالي 78% من الشركات العامة لا تملك أي امرأة في مجالس إدارتها، مقابل 77% في الشركات المساهمة الخاصة. وفي الشركات العامة والخاصة التي لديها نساء في مجالس إدارتها، تشكل النساء 9.1% و3.5% من أعضاء المجلس على التوالي<sup>(8)</sup>.

يمكنك معرفة المزيد عن معوقات المشاركة الاقتصادية للمرأة وتقدمها في العمل من الملحق 1.



## إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة

يكون المالك أو المدير العام في معظم المؤسسات الصغيرة هو المسؤول عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية واتخاذ قرارات التوظيف والتعويض والترقية. وعلى الرغم من أن هذا قد يكون كافياً في ضوء حجم المؤسسة، إلا أن المخاطر المرتبطة بهذا الأمر تشمل احتمالية افتقار الشخص المسؤول للمعرفة الكافية بأنظمة إدارة الموارد البشرية وممارساتها الفضلى، بما في ذلك إدارة التنوع<sup>(6)</sup>.

## الإنصاف والمساواة

إن الإنصاف والمساواة مفهومان مختلفان. وفي حين أن هدف المساواة يتمثل في ضمان حصول كل فرد على نفس مستوى الوصول إلى الموارد والفرص، يسعى الإنصاف إلى مراعاة الفروق في احتياجات الناس وضمان التوزيع العادل للموارد على أساس احتياجاتهم؛ أي أنه لا يعطي بالضرورة نفس الشيء للجميع.

## استقصاء سريع

من يقوم على إدارة الموارد البشرية في مؤسستك؟

- المدير العام  
 المدير المالي/المحاسب  
 مدير/منسق الموارد البشرية  
 غير ذلك \_\_\_\_\_

## الممارسات الفضلى

هي الممارسات الأنسب في ظروف معينة، خاصة في ظل ما هو مقبول ومتفق عليه في عالم الأعمال؛ وهي أساليب أو منهجيات أدت بشكل موثوق، من خلال الخبرة والبحث، إلى النتيجة المرجوة المثلى.

www.dictionary.com

من مستويات القوى العاملة، ولا سيما الأدوار القيادية ومناصب صنع القرار.

## إدارة التنوع هي اختصاص دائرة الموارد البشرية

تطوي إدارة التنوع على تضمين مبادئ الإنصاف والاحتواء في استراتيجية المنظمة والعمليات التجارية ضمن جميع المجالات الوظيفية، وألاً تقتصر على إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن تتجاوز إدارة التنوع عملية الحصول على المواهب والاحتفاظ بها، وتركز أيضاً على الاستجابة لاحتياجات مختلف الموظفين والعلماء والموردين.

## الفرق المتنوعة تعاني من ضعف الكفاءة

تميل الفرق المتنوعة إلى إظهار أداء أفضل من الفرق المتجانسة، مثل الفرق التي يهيمن عليها الذكور أو التي تسيطر عليها الإناث. وبالمثل، فإن التنوع العمري بين أعضاء الفريق يؤدي إلى رفع أداء الفريق. كما يسمح التنوع بالإبداع والابتكار، وتحسين حل المشاكل، وزيادة الإنتاجية، مما يجعل التنوع أولوية استراتيجية، بل وميزة تنافسية للمنظمة.

## هناك صيغة مؤكدة لنجاح إدارة التنوع

لا توجد صيغة واحدة مدروسة ومثبتة لإدارة التنوع الناجح. ومع ذلك، هناك مجموعة متزايدة من البحوث حول الممارسات التنظيمية الفضلى التي أثبتت نجاحها في الاستفادة من التنوع لتحقيق أداء أفضل في العمل والعائدات المالية. ولذلك يتم تشجيع المنظمات على تخصيص وتكييف برامج التنوع الخاصة بها لتعكس وضعها واحتياجاتها الراهنة.



## تكاليف التنوع<sup>(10)</sup>

ترتبط تكاليف التنوع بتخطيط وتنفيذ استراتيجيات وبرامج التنوع. وقد تكون مرتبطة بالامتثال القانوني، مثل أن تطلب مرافق إضافية مع موظفي الدعم أو تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية وإيصالها للجميع. وقد تشمل هذه التكاليف أيضاً التعليم والتدريب من أجل إحداث تغيير في ثقافة المنظمة. وهناك أيضاً تكلفة الوقت الذي تصرفه الإدارة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة وإعداد التقارير.

هذا ويعتمد مستوى تكاليف التنوع على حجم المنظمة، وحجم عمليات الموارد البشرية القائمة، والمتطلبات القانونية.

## رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري في السياق التنظيمي إلى القيمة الجماعية لرأس المال الفكري للمنظمة (الكفاءات والمعرفة والمهارات). إن رأس المال هذا هو مصدر متجدد باستمرار للإبداع والابتكار في المنظمة (ويمدها بالقدرة على التغيير) ولكنه لا ينعكس في البيانات المالية.

[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

## 1.3 فوائد القوى العاملة المتنوعة<sup>(9)</sup>

على الرغم من أنه لا يزال هناك الكثير مما ينبغي القيام به لإثبات أهمية التنوع في مجال الأعمال، إلا أنه يوجد ما يكفي من البحوث التي تشير إلى أن فوائد التنوع على المدى القصير والطويل على نطاق المنظمة تفوق التكاليف المرتبطة بها. وانطلاقاً من هذه النقطة، يستكشف هذا القسم الفوائد الرئيسية التي يمكن أن تحققها المؤسسات الصغيرة من تعيين قوى عاملة متنوعة.

### ✦ تعزيز رأس المال البشري

تسمح القوى العاملة المتنوعة بتنوع الفكر والخبرة وتخلق بيئة من الإبداع والإنتاجية، مما يؤدي إلى حل أفضل للمشاكل واتخاذ القرارات. ويمكن أن تساعد القوى العاملة المتنوعة على دفع عجلة الابتكار في المنظمة وخلق ميزة تنافسية. وعلى النقيض من ذلك، ومن خلال الحد من التنوع في مكان العمل، لا تقوم المؤسسات بالحد من المواهب المتاحة لها فقط، ولكنها تحد أيضاً من المهارات والقدرات التي يمكن أن تجلبها القوى العاملة المتنوعة لوظائف ومستويات الإدارة المختلفة داخل المنظمة.

### ✦ جذب واستبقاء المواهب

تظهر المنظمات التي تقدر التنوع قدرة أكبر على جذب واستبقاء المواهب عالية الأداء. فعندما تعكس الاتصالات الخارجية بشأن فرص العمل سياسات وممارسات توظيف منصفة وشفافة، يساهم هذا في توسيع نطاق القوى العاملة المتاحة وجذب المواهب.

وبالإضافة إلى ذلك، تتجاوز إدارة التنوع اكتساب المواهب إلى إنشاء بيئات عمل تمكينية تحتوي الجميع. وقد يشمل ذلك سياسات وإجراءات تغطي ساعات العمل المرنة، والتوازن بين العمل والحياة، والتظلم، والسلامة، مما يؤدي



إلى زيادة كفاءة الموظفين وتخفيض الغياب عن العمل. وتسهم السياسات والممارسات المنصفة في إدارة الأداء والتدريب والتطوير والترقية في ارتفاع معدلات الاحتفاظ وخفض التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين.

### التنوع الجندي وتطوير المنتجات:

#### برنامج شروق من بنك الاتحاد

برنامج شروق من بنك الاتحاد هو مجموعة شاملة من الحلول المصرفية التي تشمل الخدمات المالية وغير المالية، والمصممة خصيصاً للنساء. وقد أطلق البرنامج في عام 2014 بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية والتحالف المصري العالمي للمرأة.

وتشمل الخدمات المالية التي يقدمها برنامج شروق قروض الأعمال للنساء الرياديات. في حين تشمل الخدمات غير المالية التدريب والتوجيه والارشاد والربط الشبكي من خلال الفعاليات التي يراها البنك ومنصة برنامج شروق.

ومن خلال استهداف النساء بمجموعة من الخدمات المصرفية المصممة خصيصاً لهن، استهدف بنك الاتحاد نصف المجتمع وتكبد مخاطر إقراض أقل. وبفضل برنامج شروق، تمكن البنك من تحقيق زيادة قدرها 173% في قاعدة عملائه من النساء بين عامي 2014 و2017.

### تعزيز خدمة العملاء وفرص السوق

من المرجح أن تعكس القوى العاملة المتنوعة قاعدة عملاء المؤسسة، وبالتالي تساعد على تحديد احتياجات العملاء والاستجابة لها بشكل أفضل، مما يحسّن رضا العملاء ومستويات ولائهم.

ويمكن للشركات أيضاً توسيع خدماتها ومنتجاتها وزيادة إيراداتها من خلال تطوير المنتجات المبتكرة التي تلبي احتياجات شرائح جديدة في السوق. كما يمكن للحملات التسويقية المستهدفة التي تنقل رسائل التنوع والاحتواء أن تعزز اكتساب العملاء الجدد لهذه المنتجات والخدمات الجديدة.

### تحسين أنماط القيادة والإدارة

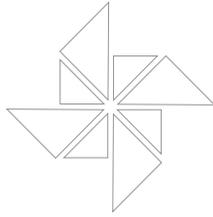
يمكن لممارسات التنوع الجيدة أن تحسن أنماط القيادة والإدارة من خلال تعزيز الكفاءات في مجالات عدة مثل التواصل وإدارة الأفراد والتخطيط. على سبيل المثال، مع تولي المزيد من النساء مناصب قيادية وإدارية، سيكون هناك تنوع في أساليب ونهج حل المشاكل واتخاذ القرارات المتاحة.

### تعزيز صورة وسمعة المؤسسة

من شأن الالتزام بالتنوع أن يعزز الصورة المؤسسية ويجعل المؤسسات الصغيرة أكثر جاذبية لمختلف الجهات ذات العلاقة من موظفيها، وعملائها، ومورديها، ومستثمريها. ويمكن للشركات أن تتخذ مجموعة من التدابير والأنشطة لتعكس مبادئها وقيمتها وترفع من مكانتها الخارجية. وتشمل



هذه الأنشطة المشاركة في الدراسات البحثية بشأن التنوع، وتعزيز الإنصاف من خلال المبادرات والدعوة المجتمعية، والمشاركة في جوائز تقدير التنوع، والتي لا تمنح مصداقية خارجية لجهود التنوع في الأعمال التجارية فحسب، بل توفر أيضا فرصة لقياس التقدم المحرز والمرتبط بمختلف المعايير التي تحددها الهيئات المانحة.



## جوائز تقدير التنوع الجندري: دراسة حالة دار العمران

كان الباعث على مبادرة التنوع والاحتواء الرسمية لدار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة هو دعوة للمشاركة في مسابقة حول إدارة التنوع الجندري نظمها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين (EconoWin). وقد حصلت هذه الفرصة على اهتمام القيادة لإضفاء الطابع الرسمي على ممارسات التنوع والاحتواء داخل الشركة وتعزيزها.

تقول السيدة حلا سنو، المسؤولة عن الاستراتيجية والتطوير، أن «التقدير كان الدافع الأول، وخاصة أن دار العمران كانت معروفة لنشاطاتها المعمارية والهندسية، ولكن ليس لبيئة عملها». وتضيف السيدة سنو «كان هناك حافز آخر وهو فرصة تعزيز بيئة العمل في دار العمران».

## استقصاء سريع

ما مدى التنوع الجندري في مكان عملك؟

مجموع عدد الموظفين \_\_\_\_\_

الذكور \_\_\_\_\_

الإناث \_\_\_\_\_





## 1.4 تحديات التنوع في مكان العمل

على الرغم من المزايا المحتملة لوجود قوى عاملة متنوعة، هناك العديد من التحديات المرتبطة بها، حيث تتطلب التغييرات الديموغرافية للقوى العاملة من المنظمات أن تضع مجموعة من النهج الجديدة لإدارة الأفراد. تتمحور هذه النهج حول إبقاء الموظفين مرتبطين بالعمل ومنتجين ومحفزين. وينطوي ذلك على مكافحة التحيز والتمييز، وتيسير التواصل والعمل الجماعي، وتعزيز الاحتواء. وفي حال تمت عملية الإدارة بفاعلية، يمكن أن يحقق التنوع فوائد كثيرة للمنظمة.

### 1.4.1 التحيز والتمييز

تشمل التحديات التي تواجه إدارة القوى العاملة المتنوعة إمكانية التحيز والتمييز. تستند الإجراءات والقرارات التمييزية إلى تصورات متحيزة تتبع من القوالب النمطية (stereotypes)، وهي تصورات مسبقة منتشرة عن خصائص ترتبط بمجموعة معينة من الأفراد بسبب نوعهم الاجتماعي أو سنهم أو دينهم أو أصلهم القومي أو إعاقتهم أو خلفيتهم الاجتماعية - الاقتصادية. فعادة ما يتم النظر إلى الناس والتعامل معهم على أساس مجموعتهم وليس على أساس سماتهم الفردية.

لا يحدث كل التحيز بشكل واع. فالتحيز اللاواعي، والذي يعرف أيضاً بالتحيز الضمني، يشمل كلا من التقييمات السلبية والإيجابية وعادة ما يتم تحفيزه خارج وعي وسيطرة الناس، فهو ينبع من ميل الناس إلى تبسيط وتنظيم العلاقات الاجتماعية من خلال ربط الأمور والأفكار. وتتطور هذه الروابط اللاواعية على مدى العمر وتؤثر على فهم الناس، ومواقفهم، وأفعالهم، وقراراتهم بشأن أشخاص آخرين على أساس خصائص مثل الجندر والعرق والعمر<sup>(12)</sup>.

### الفرق بين التحيز والتمييز<sup>(11)</sup>

التحيز (bias) هو موقف، سلبي في العادة، نحو فرد ما يستند فقط على عضوية الفرد في فئة اجتماعية. والتمييز (discrimination) هو سلوك، سلبي في العادة، نحو فرد ما يستند فقط على عضوية الفرد في فئة اجتماعية.

يمكن للشخص أن يكون متحيزاً تجاه مجموعة معينة دون أن يميز ضدهم؛ أي لا يتصرف بناءً على انطباعاته أو موقفه.



ويعتقد معظم الناس أنهم يستطيعون اتخاذ قرارات سليمة غير منحازة؛ وهذا بحد ذاته ما يعرف «بنقطة التحيز العمياء» أو «عمى التحيز»، لأن الناس يميلون إلى ملاحظة التحيز في الآخرين ولكن ليس في أنفسهم<sup>(13)</sup>.

قد تشمل أشكال التحيز اللاواعي:

- تحيز الجماعات: وهو تفضيل أفراد المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص مقارنة بأفراد المجموعات الأخرى.
- تحيز الارتكاز: وهو الاعتماد على أول معلومة من المعلومات المقدمة (المرساة) للخروج بأي أحكام لاحقة.
- تحيز الانجذاب: وهو إظهار تفضيل للأشخاص الذين يشبهوننا.
- تحيز التأكيد: وهو ترشيح واختيار المعلومات التي تدعم المعتقدات القائمة، ورفض المعلومات التي تتعارض مع هذه المعتقدات.

هذا ويستند التحيز اللاواعي في مكان العمل إلى افتراضات حول الصفات والأدوار المرتبطة بمجموعة معينة من الناس. ويمكن أن يشكل هذا الأمر عائقاً أمام المساواة ويقلل من فعالية جهود إدارة التنوع التنظيمي.

يؤثر التحيز اللاواعي على آراء الناس بعدة طرق ويسهم في:

- توظيف الموظفين الذين يقعون ضمن القاعدة المتصورة لوظيفة أو مناصب معينة، مما يحد من التنوع.
- اتخاذ قرارات متحيزة تتعلق بالترقية والتعويضات المالية.
- الحد من وصول الموظفين إلى الفرص، بما في ذلك نوع المشاريع التي يتم تضمين الأفراد فيها، والمشاركة في برامج التدريب والتطوير.
- خلق بيئات عمل عدائية تسبب التوتر والنزاع بين الموظفين.
- تقليل حافزية وإنتاجية الموظفين.
- زيادة دوران الموظفين.

ينبغي للمنظمات أن تميز التحيز في مكان العمل، وأن تتخذ إجراءات للتعامل معه في سياساتها وعملياتها وممارساتها. ومع ذلك، فإنه من المهم أن ندرك أن المشاكل المتعلقة بالتنوع لا تنتج بالضرورة عن التحيز الذي قد يحمله الناس بوعي أو غير وعي تجاه بعضهم البعض.



## التحيز الجندي

تستخدم القوالب النمطية الجنديّة (gender stereotypes) كل يوم في وسائل الإعلام والإعلان والمناهج التعليمية والإعلانات عن الوظائف، وتعمل على تعزيز الصورة النمطية للمرأة التي تبرز خصائص مثل اللطف، والحساسية، والاهتمام بالعلاقات، وصورة الرجل التي تظهر الهيمنة، والطموح، والاهتمام بالإنجاز.

### الفجوة الجنديّة (Gender Gap)

«أي تفاوت بين وضع المرأة والرجل أو مكانتهما في المجتمع. وكثيراً ما يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى اختلاف متوسط الدخل بين المرأة والرجل، أي «الفجوة الجنديّة في الأجور». ومع ذلك، يمكن العثور على فجوات جنديّة في العديد من المجالات، مثل الركائز الأربع التي يستخدمها المنتدى الاقتصادي العالمي لحساب مؤشر الفجوة الجنديّة، وهي: المشاركة والفرص الاقتصادية، والتحصيل العلمي، والصحة والبقاء على قيد الحياة، والتمكين».

مركز الأمم المتحدة لتدريب المرأة.

<https://trainingcentre.unwomen.org>

وفي حين أن هذه القوالب النمطية قد لا تكون سلبية بطبيعتها، إلا أنها يمكن أن تساهم في خلق انطباع مسبق بأن المرأة أو الرجل لا يمتلكان المتطلبات الوظيفية الخاصة بالوظائف أو المناصب التي يسيطر عليها الذكور عادة أو تلك التي تسيطر عليها الإناث. فغالبا ما يفضل توظيف النساء في وظائف خدمة العملاء والموارد البشرية؛ في حين يتم تفضيل الرجال في الوظائف المالية والتقنية.

ولا تؤثر هذه القوالب النمطية على المجالات الوظيفية المرتبطة بالنساء والرجال فحسب، بل تؤثر أيضا على مستوياتها داخل التسلسل الهرمي التنظيمي. وتؤدي التوقعات القائمة على الانطباعات المسبقة، التي تفترض أن الوظيفة تتطلب سمات مرتبطة بالرجل، إلى عدم تطابق بين الصورة النمطية الجماعية (للمرأة مثلا) ووظيفة ما (مثل المدير)، مما يؤدي بدوره إلى قرارات تمييزية في الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء، والترقية<sup>(14)</sup>.

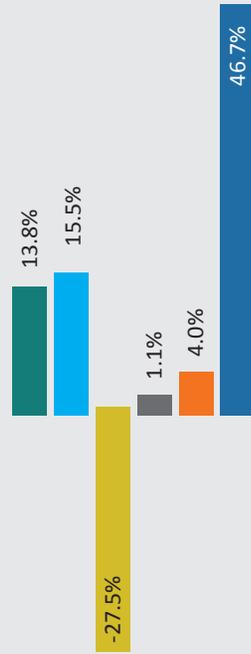
وتظهر الفروق في النتائج التي يحققها الرجل والمرأة في سوق العمل، والمعروفة بإسم الفجوة الجنديّة، في معدلات المشاركة الاقتصادية للنساء والرجال في القوى العاملة، ونوع المهن التي يختارونها، ودخلهم أو أجورهم<sup>(15)</sup>. ويمكن تفسير الفجوة في الأجور بتركز المرأة في الوظائف الأقل إنتاجاً، مع احتمالات أقل للتقدم الوظيفي<sup>(16)</sup>.



## الفجوة الجندرية في سوق العمل الأردني

يوضح الرسم البياني أدناه الفجوة الجندرية في سوق العمل الأردني حسب معدل النشاط الاقتصادي وقطاع العمالة والأجور. ويبين الرسم ارتفاع معدلات عمالة الإناث في قطاع الخدمات مقارنة بالذكور، واتساع الفجوة في الأجور في القطاع الخاص عنه في القطاع العام.

الفجوة الجندرية حسب النشاط الاقتصادي، قطاع العمالة، والأجور (عمر السكان فوق 15 عام)



الأجور - القطاع العام  
الأجور - القطاع الخاص  
الخدمات (التعليم، الصحة، البنوك، الاتصالات)  
الزراعة  
الصناعي  
النشاط الاقتصادي

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة  
(2015).

وخلافاً للاعتقاد السائد، فإن المرأة ليست الوحيدة التي تتأثر بالتحيز الجندري في مكان العمل، حيث تؤدي النظرة الجندرية للمهن إلى تعرض الرجال للتحيز السلبي عند العمل في وظائف أو مناصب مرتبطة بالمرأة، حيث يمكن لهذا التحيز - إذا كان المنصب إدارياً - أن يقوض من سلطة الرجل داخل المنظمة وخارجها، أي مع الموظفين والعملاء على حد سواء<sup>(17)</sup>.

ويمكن رؤية أمثلة أخرى تؤدي فيها القوالب النمطية الجندرية إلى تحيز وتأثير على كل من النساء والرجال متمثلة في الفهم الخاطئ بأن الرجال يهتمون ويكرسون أنفسهم لعملهم أكثر من أسرهم، وبالتالي، فهم لا يحتاجون إلى الاستفادة من سياسات الموازنة بين العمل والحياة مقارنة بالنساء. ويفترض هذا الفهم أن النساء يكرسن أنفسهن لأسرهن أكثر من عملهن ويحتجن إلى ترتيبات عمل خاصة لتحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة.

وبذلك، فإن التحيز والتمييز الجندري في مكان العمل يمكن أن يضر بالرجال والنساء على حد سواء، ولا سيما أولئك الذين يعملون في وظائف أو مناصب لا تتفق مع دورهم الجندري النمطي.

## التحيز بناء على العمر

على الرغم من الفوائد التي يجلبها التنوع العمري إلى مكان العمل، كثيراً ما يواجه كبار السن التحيز والتمييز بسبب المعتقدات النمطية حول العمر، حيث يعتقد الكثيرون أن كبار السن يؤثر على مستوى الأداء، والقدرة على التعامل مع الإجهاد، والقدرة على اكتساب مهارات جديدة<sup>(18)</sup>.

ونتيجة لذلك، يواجه الموظفون الأكبر سناً معوقات في عملية التوظيف أكبر مما يواجهه الموظفون الأصغر سناً، وذلك بسبب الاعتقاد بأن بعض الوظائف لها «سن مناسب».



### استقصاء سريع

ما هو التشكيل الجندري لفريق الإدارة في مؤسستك؟

#### الإدارة العليا:

ذكور \_\_\_\_\_ إناث \_\_\_\_\_

#### الإدارة الوسطى:

ذكور \_\_\_\_\_ إناث \_\_\_\_\_

#### المشرفون:

ذكور \_\_\_\_\_ إناث \_\_\_\_\_

### استقصاء سريع

هل سبق لك أن تعرضت للتمييز أثناء حياتك المهنية؟

نعم  لا

ما هو سياق التمييز؟

مقابلة التوظيف

تقييم الأداء

الترقية

التدريب والتطوير

مهام العمل

التعويضات المالية (الراتب)

أخرى: \_\_\_\_\_

كما يعاني الموظفون الأكبر سناً من فرص أقل للوصول إلى التدريب والتطوير، لأن سنهم لا يقنع أصحاب العمل بأنه سيكون هناك عائد على الاستثمار في تدريبهم، إلا أن الواقع هو أن الموظفين الأكبر سناً قد ينظرون إلى فرص التدريب والتطوير كوسيلة للحفاظ على وظائفهم أو جاهزيتهم للتوظيف<sup>(19)</sup>.

## 1.4.2 تماسك الفريق

تجلب الفرق المتنوعة مجموعة واسعة من وجهات النظر والخبرات والمواقف. وهي تظهر، بالتالي، أداء أفضل من الفرق المتجانسة في مجالات حل المشاكل، وحل النزاعات، والإبداع. ومع ذلك، قد يصبح التنوع تحدياً لكل من الفريق والمنظمة إذا لم تتم إدارة هذه الفرق بشكل جيد.

يعتبر التماسك إحدى الخصائص الرئيسية لأي فريق عالي الأداء؛ أي المدى الذي يبقى أعضاء الفريق فيه متحدين في السعي لتحقيق هدف مشترك. حيث يحقق الفريق التماسك مستويات أعلى من المشاركة والتعاون لأن أعضائه يثقون ببعضهم البعض، ويتشاركون إحساساً قوياً بهوية الفريق، ويؤمنون بقدرات بعضهم البعض<sup>(20)</sup>.

وقد يؤثر التشكيل المتنوع لفريق ما على تماسك الفريق من خلال تقسيم الفريق إلى مجموعات فرعية استناداً إلى سمة واحدة أو أكثر، مما يخلق ما يعرف بإسم «خطوط الصدع». لا تتشكل خطوط الصدع نتيجة للتنوع في حد ذاته، ولكن نتيجة للطريقة التي تتوزع فيها هذه السمات عبر الفريق. عندما تتم محاذاة السمات المتعددة لأعضاء الفريق، فإنها تنشئ مجموعات فرعية متجانسة لديها القدرة على تقسيم الفريق. ويمكن أن تشمل النتائج انخفاض المشاركة بالمعلومات عبر المجموعات الفرعية، وزيادة المحسوبية،



## خطوط الصدع (Faultlines)

يستخدم مصطلح خطوط الصدع في الجيولوجيا لوصف الكسور في قشرة الأرض حيث تنزلق الصخور على جانبي الصدع عن بعضها البعض. ويشبه الفريق المكون من أعضاء متنوعين القشرة الأرضية متعددة الطبقات، حيث كل عضو لديه مجموعة فريدة من السمات.

قد تبقى خطوط الصدع هذه ساكنة، ولكن بمجرد تشغيلها أو تفعيلها داخل فريق ما، فإنها يمكن أن تخلق صراعاً بين المجموعات الفرعية، ومواقف سلبية بين أعضاء الفريق، وبالتالي ستؤدي إلى أداء أضعف<sup>(23)</sup>.

وزيادة الخلافات والنزاعات في الفريق، وكل ذلك يؤثر سلباً على تماسك الفريق وأدائه<sup>(21)</sup>.

فعلى سبيل المثال، في فريق يضم ثلاث إناث وثلاثة ذكور، يمكن أن يشكل الجندر خط صدع لأن الإناث قد يرين أنفسهن منفصلات عن الأعضاء الذكور. كما تنشأ خطوط صدع قوية وأكثر تحدياً عندما تتواجد العديد من العوامل في نفس الوقت. فإذا كان جميع أعضاء الفريق الإناث أكبر من 45 سنة، والأعضاء الذكور جميعاً دون الـ 25 من العمر، فإن عاملي العمر والجندر معاً سيؤديان إلى تقسيم المجموعة أكثر<sup>(22)</sup>.

لا تتشكل خطوط الصدع بسبب الاختلافات في الخصائص الديموغرافية فقط، فقد تنشأ هذه الخطوط عندما تتكون فرق العمل من أشخاص من مجالات وظيفية مختلفة (مثل المجال المالي ومجال العمليات)، أو من مستويات مختلفة من المعرفة والمهارات، أو حين يمتلكون قيماً مختلفة<sup>(24)</sup>.

ويمكن إحداث تقاطعات في تشكيل المجموعات الفرعية من أجل تقليل الآثار السلبية الخطيرة على الفريق. ويكون ذلك من خلال تسليط الضوء على أوجه التشابه بين أعضاء المجموعات الفرعية بحيث تصبح الحدود بين هذه المجموعات أقل وضوحاً، والارتباط بالمجموعات الفرعية أقل احتمالاً<sup>(25)</sup>.

في نفس المثال أعلاه، إذا كان اثنان من الأعضاء الإناث وواحد من الذكور أكبر سناً، فإن هذا التكوين سيكون له آثار مختلفة كثيراً على ديناميات الفريق. وفي هذه الحالة، يمكن أن يكون العمر عامل وصل يجمع أعضاء فريق قسّمهم الجندر<sup>(26)</sup>. وعلاوة على ذلك، يمكن أن يساعد وضع معايير وقواعد لفرق العمل على تحديد نهج حل النزاعات وتسهيل التفاعل ضمن الفريق.



### 1.4.3 تغيير الثقافة

#### الزرافة والفضيل

قصة كتبها ر. روزفلت توماس (R. Roosevelt Thomas)، أحد كبار خبراء إدارة التنوع في العالم، تقدم فهما لمحددات إدارة تنوع القوى العاملة ضمن البيئات التنظيمية والثقافات القائمة. ويمكن الاطلاع على القصة في الملحق 2.

#### الثقافة التنظيمية مثل بركة الزنبق

«أحب أن أنظر إلى الثقافة على أنها بركة من الزنبق. تجد على السطح الأوراق والزهور والأشياء التي تكون واضحة جدا للعيان: هذا هو ما يسمى «كيف نقوم بالأمر هنا»؛ ولكن الرغبة في تفسير لماذا نقوم بالأمر بهذه الطريقة يجبرك على النظر إلى نظام الجذر، وما يغذيه وإلى تاريخ البركة، ومن قام بزراعتها. وإذا لم نتجح في البحث عن الأسباب التي جعلنا نقوم بالأمر بهذه الطريقة، فإن نظرتك إلى الثقافة ستكون قاصرة وسطحية جدا.»

إدغار شاين



الآثار

القيم المتبناة

الافتراضات الضمنية

بالإضافة إلى زيادة التمثيل بين القوى العاملة، كيف يمكن للمنظمات أن تضمن جعل الموظفين المختلفين يشعرون بأن آرائهم وتجاربهم المتنوعة تتلقى الاحترام والتقدير في المنظمة؟

تكمّن القضية الجوهرية لإدارة التنوع في خلق بيئات تمكينية تتبنى ثقافة الاحتواء، حيث يشعر الأشخاص المتنوعون بأنهم قادرون على المساهمة بأقصى طاقاتهم.

وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه الطريقة التي يفكر، ويشعر، ويتصرف بها الموظفون. وهي تتضمن كلا من الأبعاد المرئية والضمنية. وقد قام إدغار شاين (Edgar Schein)، وهو أستاذ أمريكي مختص في الإدارة، بوضع نموذج يشرح الأبعاد المتعددة للطبقات للثقافة التنظيمية. ووفقا لشاين، يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات<sup>(27)</sup>:

• **الآثار:** التمثيل الواضح للثقافة التنظيمية بما في ذلك الأشياء المادية والعمليات والسلوكيات التي تكون مرئية داخل المنظمة، ليس فقط للموظفين، ولكن أيضا للمراقبين الخارجيين. وهي تشمل السلوكيات المرئية، والبيئة المادية، واللغة، وأداب الكلام، والملابس، وما إلى ذلك. وتمثل الآثار 10% من الثقافة التنظيمية، بينما يكمن 90% منها تحت السطح المرئي.

• **القيم المتبناة:** القيم الواعية وقواعد السلوك للمنظمة، والتي تجسدها أو تنص عليها الرؤية والفلسفة التنظيمية لتوجيه سلوك الموظفين. تعطي القيم المتبناة مؤشرا حول الشكل الذي تريد المنظمة لثقافتها أن تتخذه. وعلى الرغم من أن هذه القيم المتبناة تساعد الموظفين على تصنيف



المواقف والإجراءات على أنها محببة أو غير مرغوب فيها، إلا أن السلوكيات التي يمارسونها قد لا تتماشى دائماً مع هذه القيم.

- **الافتراضات الضمنية الأساسية:** الافتراضات المشتركة غير الواعية المتضمنة بعمق في الثقافة التنظيمية، والتي نشأت من خلال التعلم والخبرة. وتطلع هذه الافتراضات الموظفين على كيفية فهم الأحداث وتحليل المعلومات والتعامل مع المواقف. وتنشأ المشاكل عندما لا تتماشى الافتراضات الضمنية الأساسية مع القيم المتبناة. على سبيل المثال، عندما تقول الشركة أنها تشجع العمل الجماعي، ولكنها في الواقع تكافؤ التنافسية الفردية.

إن تغيير الثقافة التنظيمية هو عملية تحويلية. وتشمل الأخطاء الشائعة التي تقوم بها المنظمات ما يلي<sup>(28)</sup>:

- **التركيز على تغيير الممارسات دون تغيير القيم.** لن يحل هذا النهج مشكلة مقاومة التغيير بين الموظفين والمشرفين، فقد يتم مواجهة التغيير بالقلق وغياب الدعم.
- **الخلط بين القيم المتبناة والقيم الضمنية.** لن يؤدي تطوير ونشر قيم جديدة إلى تغيير معتقدات الموظفين وسلوكهم، حيث لا يمكن تغيير القيم الضمنية إلا من خلال الخبرة، أي حين تعكس الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية طرقاً جديدة للعمل والتفكير والتصرف.

تلعب قيادة المنظمة دوراً هاماً في تعزيز بيئة العمل التي تجمع بين الأفراد المتنوعين، وفي تمكينهم من العمل كوحدة متماسكة ومنتجة. وينبغي أن تنعكس ثقافة الاحتواء في سلوك القادة أولاً، من أجل جعل التنوع جزءاً من ثقافة المنظمة. كما يجب أن تعكس الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والإجراءات التنظيمية التزام المنظمة بالتنوع والاحتواء. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه من المهم أن تنعكس في الأنشطة اليومية للموظفين وسلوكياتهم.

#### التوجيه العملي

تتضمن الوحدة الثانية من برنامج إدارة التنوع في مكان العمل إرشادات عملية حول إدارة التغيير وخلق بيئات عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحتواء.



# ملخص الفصل

تعتمد الاستراتيجيات والعمليات المستخدمة لإدارة التنوع في مكان العمل على أبعاد التنوع الموجودة داخل المنظمة. ولا يقتصر التنوع على الخصائص المرئية لفرد أو مجموعة، مثل الجندر أو العرق أو العمر، حيث تعتبر الشخصية والقيم مهمة أيضاً في تحديد معالم اختلاف الناس.

وتعكس أبعاد التنوع هذه تنوع الفكر والخبرة والمنظور والنهج التي يمكن أن توفرها القوى العاملة المتنوعة للمنظمة. لذا فمن المهم أن ندرك كيف تؤثر أبعاد التنوع هذه على أداء الموظفين وارتباطهم بالعمل وحافزيتهم، وعلى الأداء التنظيمي العام.

توظف المؤسسات الصغيرة مجتمعة أعداداً كبيرة من الموظفين، ويمكنها أن تستفيد من اعتماد استراتيجيات التنوع، نظراً لأن فرق العمل المتنوعة تتميز بأداء أفضل من الفرق المتجانسة. ومن الأسهل على المؤسسات الصغيرة اعتماد استراتيجيات التنوع والحصول على نتائج واضحة بسرعة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. ولكن ينبغي ألا تقتصر إدارة التنوع على دائرة الموارد البشرية، بل ينبغي أن يتم دمجها في الاستراتيجية التنظيمية. ويمكن للمنظمات أن تتبنى الممارسات الفضلى لتصميم برامجها المتعلقة بإدارة التنوع، وأن تسعى إلى تخصيصها وتكييفها لكي تعكس أوضاعها واحتياجاتها الراهنة.

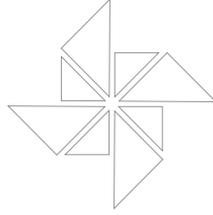
هناك العديد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من القوى العاملة المتنوعة، بما في ذلك تعزيز رأس المال البشري، وجذب واستبقاء المواهب، وتعزيز فرص السوق، وتحسين أنماط القيادة والإدارة، وتعزيز صورة وسمعة المنظمة.

وعلى الرغم من كل هذه الميزات، إلا أن التنوع له تحديات أيضاً، ذلك لأنه يتضمن كيفية تصرف وتفاعل الموظفين. ولكي تنجح المنظمات في إدارة التنوع، فإنها تحتاج إلى التعامل مع التحيز والتمييز، وتعزيز تماسك الفريق، وتغيير ثقافة المنظمة.

يمكن أن يؤدي التحيز والتمييز داخل مكان العمل إلى الإضرار بالموظفين المنتمين إلى فئة معينة، لا سيما العاملين في وظائف أو مناصب لا تتفق مع دورهم النمطي. ويتجلى التمييز في العقوبات التي يواجهها هؤلاء الأشخاص في مختلف مراحل عملهم، مما يؤثر على قرارات التوظيف، والتعويض المالي، والترقية.

وقد يؤثر التشكيل المتنوع لفريق ما على تماسك الفريق من خلال تقسيمه إلى مجموعات فرعية استناداً إلى سمة واحدة أو أكثر، مما يخلق ما يعرف بخطوط الصدع. ويمكن أن تشمل نتائج هذا الأمر انخفاض المشاركة بالمعلومات بين المجموعات الفرعية، وزيادة المحسوبية، وزيادة الخلافات والنزاعات، مما يؤثر سلباً على تماسك الفريق وأدائه.

وتشمل الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المنظمات في محاولة إدارة تغيير الثقافة: التركيز على تغيير الممارسات دون تغيير القيم، بالإضافة إلى الخلط بين القيم التي وضعتها المنظمة وتشاركها مع العاملين فيها وبين القيم الضمنية التي تؤثر على كيفية تصرف الأفراد بعيداً عن رقابة المنظمة.





## الفصل الثاني

# مفاهيم وأطر إدارة التنوع





## 2. مفاهيم وأطر إدارة التنوع

### الأسئلة الرئيسية

يتضمن هذا الفصل إجابات على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما المقصود بإدارة التنوع في مكان العمل؟
- ما هي العوامل المحفزة الرئيسية للمنظمات لتنفيذ إدارة التنوع في مكان العمل؟
- كيف تحدد أطر إدارة التنوع محفزات إدارة التنوع ونطاقها ونتائجها؟

### الأهداف التعليمية

عند الانتهاء من هذا الفصل، سوف يكون بمقدورك:

- تعريف إدارة التنوع في مكان العمل.
- وصف العوامل - على المستوى الكلي والمتوسط والجزئي - التي تؤثر على قرارات وممارسات إدارة التنوع.
- وصف مختلف نُهج إدارة الموارد البشرية المستخدمة في إدارة التنوع في مكان العمل.
- شرح كيفية إنشاء الاحتواء وممارسته داخل المنظمة.



## 2.1 مفهوم إدارة التنوع في مكان العمل

إدارة التنوع هو تخصص إداري ناشئ، طرح كمفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثمانينيات استجابة للتغيرات في التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة والمنافسة الاقتصادية العالمية. وقد أصبح هذا المفهوم منذ ذلك الحين بارزاً في بلدان أخرى في جميع أنحاء العالم، ومصطلحاً دارجاً في لغة الأعمال الحديثة.

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لإدارة التنوع، فإنه يشير عموماً إلى مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بتنوع القوى العاملة.

ومن أهم ما يمكن استنتاجه من التعاريف الدارجة أن إدارة التنوع في مكان العمل تعني أكثر من التنوع بحد ذاته، وأن وجود قوى عاملة متنوعة وحده غير كاف لجني الفوائد المحتملة للتنوع. إن إدارة التنوع تتجاوز توظيف القوى العاملة المتنوعة، وتمتد لتضم جهود المنظمة الواعية والمقصودة للاستفادة من تنوع الخبرات ووجهات النظر لدى الموظفين، من أجل الحفاظ على نمو الأعمال التجارية وخلق ميزة تنافسية.

### تعريف إدارة التنوع

تشير إدارة التنوع إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية التي ترمي إلى تحقيق احتواء أفضل للموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مقصودة<sup>(29)</sup>.

تشير ممارسات التنوع في مكان العمل إلى الجهود التي تبذلها المنظمات من أجل توفير ثقافة مؤسسية تتبنى الاحتواء وتضمن الاختلافات وتعزز الفرص لجميع الموظفين<sup>(30)</sup>.

وتؤكد التعاريف أيضاً على الممارسات التالية:

- تقدير وجهات النظر والخبرات التي يجلبها الموظفون من خلفيات متنوعة إلى مكان العمل.
- خلق بيئات عمل تسمح لجميع الموظفين بالمساهمة بأقصى طاقاتهم وتسهيل نموهم وتطويرهم داخل المنظمة.
- بناء ثقافة تعزز قدرة الموظفين من مختلف الخلفيات على العمل معاً بشكل فاعل.

تعتمد المنظمات إدارة التنوع في مكان العمل لأسباب مختلفة. وقد تم تحديد العوامل التالية على أنها أهم المحفزات الرئيسية:

- الامتثال القانوني
- القيمة الاقتصادية
- الضرورة الأخلاقية

## 2.2 أطر إدارة تنوع القوى العاملة

لقد تم وضع عدة أطر لتحديد نطاق إدارة التنوع في مكان العمل. وتهدف هذه الأطر إلى تحليل الدوافع والعمليات والنتائج المترتبة على قرارات وممارسات إدارة التنوع التي تتبناها المنظمات.

ويتمثل أساس هذه الأطر في التمييز بين «التنوع» و«الإنصاف». وفي حين أن الأطر القائمة على الإنصاف تتبع من منظور حقوق الإنسان الذي يشدد على الحقوق الفردية في المعاملة المتساوية، فإن الأطر القائمة على التنوع تقوم على أساس المنفعة الاقتصادية. وينبغي ربط المنظورين بحيث يعملان في الوقت نفسه داخل المنظمات؛ أي أن برامج إدارة التنوع ينبغي أن تركز على تعزيز أداء الأعمال وتعزيز العدالة الاجتماعية<sup>(31)</sup>.

وفيما يلي عرض موجز لثلاثة من هذه الأطر:

- النظام البيئي لإدارة التنوع
- إطار إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع
- إطار الاحتواء

### النظام البيئي لإدارة التنوع (المستوى الكلي والوسطي والجزئي)



النظام البيئي لإدارة التنوع

يستند هذا الإطار إلى مبدأ أن المنظمات تحتاج إلى توسيع مفهومها لإدارة التنوع ليشمل ليس فقط السياسات والممارسات داخل المنظمة، بل أيضا النظام الأكبر الذي يشكل بيئتها<sup>(32)</sup>.

ويقدم الإطار نظاماً بيئياً يتألف من ثلاثة مستويات مترابطة:

- المستوى الجزئي - الفردي: كيفية استجابة الأفراد داخل المنظمات للتنوع وإدارته؛ وأثر التنوع على العلاقات بين مجموعات العمل.
- المستوى الوسطي - المؤسسي: كيف تدير المنظمات التنوع وتسهل إدماج الموظفين في

مكان العمل من خلال استراتيجياتها وسياساتها ومواردها وعملياتها.

- المستوى الكلي - الوطني: سياقات السياسات والتشريعات الوطنية؛ والتغيرات الديموغرافية؛ وأسواق العمل؛ والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية؛ وقوى السوق مثل المستهلكين والموردين والمنافسين والمستثمرين.



## برنامج عمل أفضل - الأردن<sup>(34)</sup>

يعتبر برنامج عمل أفضل - وهو مشروع تعاوني بين منظمة العمل الدولية والمؤسسة المالية الدولية - برنامجاً شاملاً يهدف إلى تحسين ظروف العمل واحترام حقوق العمال، وتعزيز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الملابس. ويعمل البرنامج حالياً في سبعة بلدان، بما فيها الأردن.

يعمل برنامج عمل أفضل - الأردن مع الحكومة والمؤسسات والنقابات والعمال منذ عام 2009. ويتألف قطاع صناعة الملابس الأردني من 73 مصنعاً، تقع معظمها في المناطق الصناعية المؤهلة. ويتألف نحو 75% من القوة العاملة من العمال المهاجرين، ومعظمهم من جنوب وجنوب شرق آسيا.

أثمرت جهود برنامج عمل أفضل - الأردن، وبالتعاون مع شركات قطاع صناعة الملابس، في منع العمل الجبري والإساءة اللفظية والتحرش الجنسي. وعلاوة على ذلك، فقد نجحت في تقييد العمل الإضافي المفرط وإغلاق الفجوة في الأجور بين الجنسين.

إن هذه المستويات في تفاعل وتغير مستمرين، وهي تؤثر تأثيراً كبيراً على قرارات وممارسات إدارة التنوع التي تتبناها المنظمات.

ومع تزايد العولمة الاقتصادية والتقدم المحرز في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهر سياقاً لإدارة التنوع على المستوى الكلي<sup>(33)</sup>:

- إدارة التنوع داخل البلد، والتي تشير إلى إدارة القوى العاملة المتنوعة داخل الحدود الوطنية. وفي هذا السياق، توفر المؤسسات فرص العمل للعمال الأجانب وتوسع إلى وضع سياسات وبرامج لإدارة التنوع لضمان الإنصاف والاحتواء.
- إدارة التنوع عبر البلاد، والتي تشير إلى إدارة القوى العاملة المتنوعة في بلدان مختلفة. وتسعى المؤسسات العاملة ضمن هذا السياق إلى وضع سياسات وبرامج للتنوع تأخذ في الحسبان الأطر التشريعية والثقافية للبلدان التي تعمل فيها شركاتها الشقيقة والفرعية، مع ضمان تطبيقها في الوقت نفسه ضمن القوانين والمعايير الاجتماعية الخاصة بمقرها الرئيسي.

يرتبط تنوع الموردين بالعولمة الاقتصادية أيضاً. ومع ذلك، يمكن أن يحدث هذا النوع من التنوع على المستوى المحلي عندما تدمج المنظمات تنوع الموردين في إدارة واستراتيجيات سلسلة التوريد الخاصة بها. ومن خلال السعي إلى تضمين المشاريع التي تقودها النساء، والأسر التي تعيش تحت أو على خط الفقر، والأشخاص ذوي الإعاقة في سلسلة التوريد الخاصة بها، فإن المنظمات لا تعزز صورتها فقط من خلال التصرف بمسؤولية اجتماعية، ولكنها توسع أيضاً من سلسلة التوريد لديها وتحفز المنافسة بين مورديها الحاليين.

ويشهد سوق العمل في الأردن، حيث بلغ معدل البطالة 18% في منتصف عام 2017، تغيرات وتحديات كبيرة بسبب أزمة اللاجئين السوريين. ومع سماح الحكومة الأردنية للاجئين السوريين بالحصول على عمل رسمي، يضم سوق العمل الآن ثلاث مجموعات مختلفة: الأردنيين والعمال المهاجرين واللاجئين. ويختلف العاملون من كل مجموعة في مستوياتهم التعليمية والمهارية، ووضعهم العائلي، والحاجة إلى تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة، وتوقعاتهم بما يشكل ظروف عمل مناسبة<sup>(35)</sup>.



## دراسة حالة: شركة ألبان وأجبان المزرعة

تم إطلاق مبادرة شركة ألبان وأجبان المزرعة بالتعاون مع صندوق تمكين المرأة العربية. وهي مبادرة تهدف إلى تشجيع المنتج الوطني والتقليدي ودعم المرأة العاملة وتسويق منتجاتها. كما تهدف إلى تأهيل المرأة الأردنية المصنعة للمواد الغذائية كالجميد، والسمن، والمخللات، وغيرها من المنتجات التقليدية، بكيفية تصنيع المنتج بالأساليب الصحيحة والتي تتماشى مع المعايير العالمية لتصنيع الغذاء. وتقوم شركة ألبان وأجبان المزرعة بشراء منتجات السيدات وتغليفها وتسويقها وبيعها في أسواق وفروع الشركة.

ويتم تنفيذ المبادرة بالتعاون مع البلديات في محافظات عدة، بالإضافة إلى ندوات توعوية تنفذها وزارة الصحة والمؤسسة العامة للغذاء والدواء. وقد وصل عدد مشاريع السيدات المنتجات المتفعات من المبادرة في بلدية جرش إلى 50 مشروعاً.

تأسست شركة ألبان وأجبان المزرعة عام 1994، ويعمل فيها حالياً 155 موظفاً. وتشكل المرأة ما نسبته 22.5% من القوة العاملة في الشركة، و60% من مجلس الإدارة، و50% من الإدارة العليا.

### استقصاء سريع

ما هي العوامل في البيئة الكلية التي تؤثر على ممارسات التنوع في مؤسستك؟



ومن منظور تسويقي، تدرك المنظمات إمكانية استهداف شرائح متنوعة من السوق. وحتى داخل ثقافة واحدة، يختلف الناس في تفضيلاتهم وتوقعاتهم على أساس الجندر والعمر ومستوى الدخل والمهنة وعوامل أخرى. ونتيجة لذلك، يهدف تنوع التسويق إلى فهم احتياجات وتوقعات العملاء المتنوعين في السوق، وتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم، وتحسين الاتصال من خلال الإعلانات المستهدفة.

وتحتاج المنظمات أيضاً إلى مراعاة قيم وممارسات إدارة التنوع للمنافسين التي تتجلى من خلال أنشطتها التسويقية واستراتيجيات الموارد البشرية وصورة وسمعة العلامة التجارية.

### اتفاقية التعاون بين الاتحاد الأوروبي والأردن: دعم الأردن في سياق أزمة اللاجئين السوريين<sup>(36)</sup>.

تخضع العلاقات التجارية بين الاتحاد الأوروبي والأردن لاتفاقية الشراكة التي دخلت حيز النفاذ في أيار 2002. وقد نصت هذه الاتفاقية على إنشاء منطقة تجارة حرة لتحرير التجارة الثنائية في السلع بين الاتحاد الأوروبي والأردن.

في تموز 2016، اتفق الاتحاد الأوروبي والأردن على تبسيط قواعد المنشأ التي يستخدمها المصدرون الأردنيون في تجارتهم مع الاتحاد الأوروبي. وتشكل هذه المبادرة جزءاً من دعم الاتحاد الأوروبي الأوسع للأردن في سياق أزمة اللاجئين السوريين الحالية، وتهدف إلى تسهيل تصدير الأردن إلى الاتحاد الأوروبي، وتشجيع الاستثمار، وخلق فرص العمل للأردنيين ولللاجئين السوريين على حد سواء.

ويخضع تخفيف قواعد المنشأ لشروط معينة. ولكي يتمكن المصدرون من استخدام قواعد المنشأ البديلة هذه، يجب على الإنتاج:

- أن يتم في أحد المناطق الصناعية والمناطق التنموية الـ 18 في الأردن.

- أن يتضمن حداً أدنى من اللاجئين السوريين في منشآت الإنتاج (15% مبدئياً لتصل إلى 25% في السنة الثالثة).

## إطار إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع

تدفع التغيرات في بيئة الأعمال الاستثمارات في رأس المال البشري وتؤثر على دور إدارة الموارد البشرية. ومن الناحية العملية، تختلف نهج إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بين المنظمات، فالبعض منها هو جهود منفصلة يمكن أن تتراوح بين تعديل سياسات التوظيف وتنفيذ التدخلات التدريبية، بينما البعض الآخر يتكون من نهج أكثر استراتيجية تعمل على دمج التنوع في رسالة واستراتيجية المنظمة. ويتم اعتماد بعض النهج استجابة للمتطلبات القانونية، والبعض الآخر يقوم على قرارات تنظيمية طوعية. وتركز بعض النهج على الهياكل والنظم التنظيمية، بينما يركز البعض الآخر على تغيير الثقافة والسلوك.

يلخص الجدول التالي نهج إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع كما تقدمه ميشيل مور باراك (Michàlle Mor Barak):

زيادة التنوع	
الهدف	تغيير ثقافة المنظمة من خلال تغيير التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة
الاستراتيجية	توظيف موظفين من خلفيات متنوعة
الافتراضات	الثقافة سوف تتغير تلقائياً. لا يلزم اتخاذ تدابير للتدخل
التوعية بالتنوع	
الهدف	التغلب على التحديات المحتملة المتعلقة بالاختلافات الثقافية وتشجيع التواصل والتعاون المثمرين
الاستراتيجية	توعية الموظفين بالقوالب النمطية والتمييز عن طريق التدخلات التدريبية
الافتراضات	سيؤثر الوعي المتزايد بالتنوع على أداء المنظمة
التدقيق الثقافي	
الهدف	تحديد التحديات والقيود التي يواجهها الموظفون وتعديل ممارسات الشركة وفقاً لذلك
الاستراتيجية	تدقيق الممارسات التنظيمية وتنفيذ التغييرات لمعالجة أوجه القصور
الافتراضات	مصدر المشكلة هو المجموعة الثقافية المهيمنة داخل المنظمة، ويجب أن يأتي التغيير من داخل تلك المجموعة

## الاستراتيجية التنظيمية

الهدف	تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إدارة التنوع
الاستراتيجية	دمج إدارة التنوع مع سياسات الموارد البشرية وغيرها من المجالات الاستراتيجية التنظيمية
الافتراضات	ترتبط ممارسات إدارة التنوع بالنتائج الفردية والتنظيمية المرغوبة

### نُهج إدارة الموارد البشرية المتبعة في إدارة التنوع<sup>(37)</sup>

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في قيادة الأداء الفردي وديناميات المجموعات لتحقيق النتائج التنظيمية المرجوة. ومع ذلك، فإن إدارة التنوع في مكان العمل ليست دور دائرة أو قسم الموارد البشرية فقط، بل ينبغي أن يتم دمج إدارة التنوع في استراتيجية المنظمة لخلق ميزة تنافسية في مجالات مثل التسويق وسلسلة التوريد والمسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلاوة على ذلك، فإن إدارة التنوع في مكان العمل ليست برنامجاً منفصلاً، بل هي جزء من جميع العمليات التنظيمية.

### إطار الاحتواء

#### تعريف الاحتواء (Inclusion)

هو الدرجة التي يشعر بها الموظف بأنه عضو يحترم ضمن مجموعة العمل من خلال معاملته بطريقة تلبى حاجته للانتماء والتفرد<sup>(39)</sup>.

وتعرف جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) الاحتواء على أنه «تحقيق بيئة عمل يعامل فيها جميع الأفراد بنزاهة واحترام، ويحصلون فيها على الفرص والموارد على قدم المساواة، ويستطيعون أن يسهموا بشكل كامل في نجاح المنظمة».

إن التنوع والاحتواء مفهومان منفصلان، ولكنهما وثيقا الصلة. وبينما يركز التنوع على الأبعاد التي يكون فيها الموظفون متشابهين ومختلفين، يركز الاحتواء على العوامل البيئية والثقافية التي تمكن جميع الموظفين من تقديم المساهمة التي تم التعاقد معهم لتحقيقها.

يتمثل الطرح الرئيسي الذي يقدمه إطار الاحتواء بأنه من الممكن تعزيز قيمة التنوع في مكان العمل من خلال خلق بيئات عمل يشعر فيها الأفراد المختلفون بأنهم مشمولون، وأن فهم كيفية إنشاء بيئة احتوائية سيحسن الجهود التنظيمية في إدارة التنوع في مكان العمل<sup>(38)</sup>.

يستند هذا الإطار إلى نظرية التميز المثالية التي وضعتها ماريلين بروير (Marilynn Brewer)، والذي يقترح أنه ضمن سياق المجموعة، يكون لدى الأفراد احتياجات أساسيين ومتنافسين: الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى

التميز. وتفترض بروير أن التوتر الناجم عن محاولة تلبية هذين الاحتياجين يدفع الأفراد إلى السعي لتحقيق التوازن بينهما من خلال تحقيق مستوى أمثل من الانتماء والتميز داخل فرق العمل. ويسمح هذا المستوى الأمثل للأفراد بأن يشعروا بالقبول والتواصل داخل المجموعة، مع الحفاظ على تميزهم.

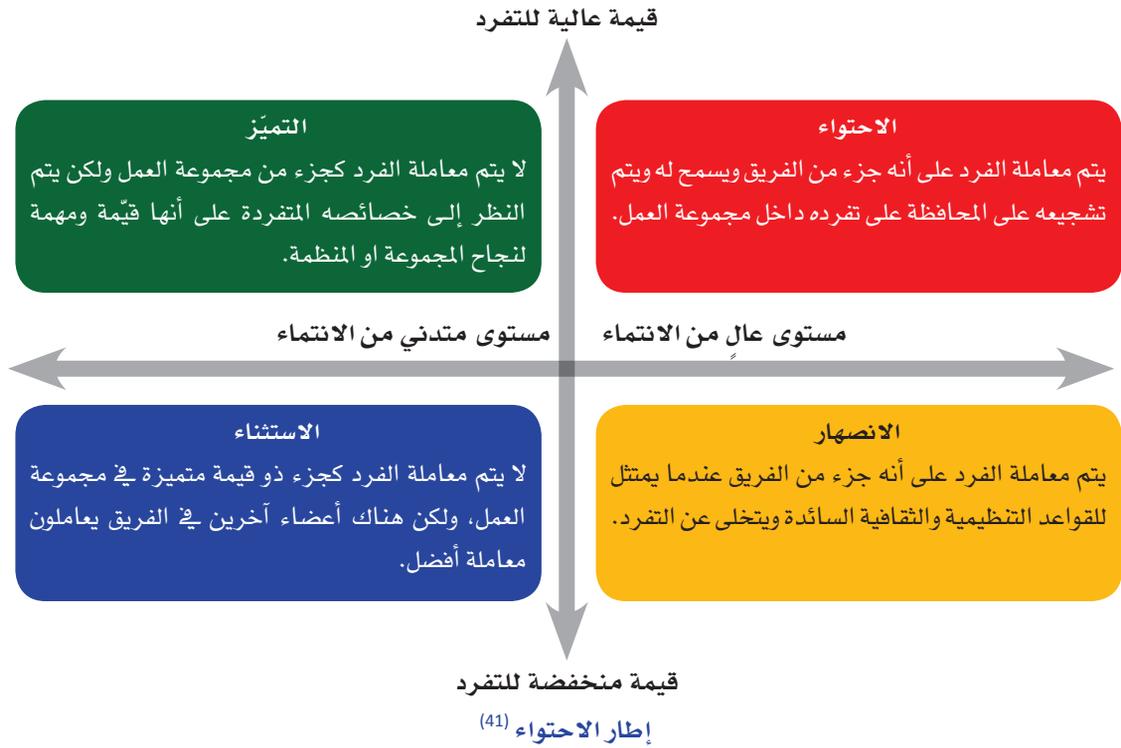
ويقترح الإطار أنه يجب أن يتم تحقيق مشاعر الانتماء والتفرد على حد سواء لخلق شعور بالاحتواء؛ أي أن الموظفين سيكونون أكثر قدرة على التواصل مع مجموعة عملهم عندما يتم الوفاء بهذه الاحتياجات. وفي الوقت نفسه، عندما يتم قبول فرد متميز ضمن مجموعة عمل، وعندما يتم تقدير تفرد، يمكن زيادة فرص تحسين أداء المجموعة.

يحدد إطار الاحتواء أربعة أبعاد للتفاعل بين المجموعات الفردية:

- **الاستبعاد:** يظهر هذا البعد عندما تنظر مجموعات العمل إلى الخصائص الفريدة بأنها غير ذات أهمية أو غير ذات صلة وتعامل الأفراد بالتالي كأطراف خارجية. يمكن استبعاد الموظفين لأنهم ينتمون إلى فئة عمرية أو جنس أو خلفية اجتماعية مختلفة عن بقية المجموعة. فعلى سبيل المثال، قد يستبعد الموظفون الأصغر سناً وأولئك الذين استلموا منصبهم حديثاً من شبكات المعلومات وعمليات صنع القرار.
- **الانصراف:** يركز هذا البعد على الامتثال. وقد يختار الأفراد الانصراف ضمن مجموعات عملهم من أجل إشباع الشعور بالانتماء ولتجنب معاملتهم استناداً إلى المفاهيم النمطية. ويحدث هذا أحياناً إلى الحد الذي تظل فيه خصائصهم الفريدة وقيمهم الشخصية مخفية أو يتم التضحية بها.
- ومن الأمثلة على ذلك هو عندما يتبنى الموظفون سلوكاً أو مظهراً ينظر إليه على أنه مهني في مهنة أو صناعة معينة لتلبية الشعور بالانتماء. يكون الانصراف أحياناً إحدى التوقعات التنظيمية، حيث يتوقع من الموظفين استيعاب المعايير التنظيمية التي غالباً ما تمثل أسلوب ونهج قادة المنظمة<sup>(40)</sup>.
- **التمييز:** يتم النظر إلى الأفراد على أنهم يتمتعون بخصائص أو قدرات فريدة من نوعها من قبل مجموعة عملهم، ولكنهم يعاملون كغرباء. وفي هذه الحالة، قد تختار مجموعات العمل، على سبيل المثال، اشراك هؤلاء الأفراد في تفاصيل العمل، ولكنها تقيد وصولهم إلى الشبكات غير الرسمية.
- **الاحتواء:** يشعر الأفراد بالانتماء والتفرد في نفس الوقت، أي أنه يتم قبولهم كأعضاء في مجموعة العمل وتقوم المجموعة بتقدير خصائصهم الفريدة.

على سبيل المثال، قد يمتلك الموظف الأكبر سناً ضمن مجموعة العمل معرفة واسعة بالشركة وصناعتها؛ وقد يكون للموظفة الأثني فهم أفضل لاحتياجات وتوقعات العملاء من الإناث. فإذا تم معاملة هؤلاء الأفراد كجزء من الفريق وتم تقدير معرفتهم، سيكون لديهم شعور قوي بالقبول والاحتواء، وسوف تستفيد المجموعة من وجهات نظرهم في تحسين الأداء وتعزيز خدمة العملاء.

توضح المصفوفة أدناه الأبعاد الأربعة لإطار الاحتواء:



يعكس الاحتواء المدى الذي يرى فيه الموظفون أنهم جزء من بيئة يستطيعون فيها الوصول إلى المعلومات والموارد ونظم الاتصالات وعمليات صنع القرار والشبكات غير الرسمية. وعلى النقيض من ذلك، عندما يشعر الموظفون بأنهم مستبعدون، أو أنهم قد انصهروا إلى الحد الذي تم فيه التضحية بقيمتهم الشخصية أو خصائصهم الفريدة، فإن النتيجة هي انخفاض مستويات المشاركة وارتفاع نسب دوران الموظفين.

وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب بيئة الاحتواء أن تكون السياسات والممارسات التنظيمية متسقة مع المعاملة المتساوية لجميع الموظفين، مع الاعتراف في نفس الوقت بالفروق الفردية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمات أن تسعى إلى زيادة مستوى تمثيل المرأة في القوى العاملة لديها، مع اعتماد نموذج توظيف قائم على الكفاءة لضمان الإنصاف في عملية الاختيار. ويمكن اعتماد نفس النهج لتيسير وصول المرأة إلى المناصب الإدارية والقيادة العليا.

#### التوجيه العملي

تتضمن الوحدة الثالثة من برنامج إدارة التنوع في مكان العمل إرشادات عملية بشأن وضع وتطوير استراتيجيات ومبادرات التنوع في مكان العمل.

# ملخص الفصل

إدارة التنوع هو تخصص إداري ناشئ، ويشير إلى «الإجراءات التنظيمية الطوعية التي تهدف إلى تحقيق احتواء أفضل للموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مقصودة». وينبغي أن تركز برامج إدارة التنوع على تعزيز أداء الأعمال وتعزيز العدالة الاجتماعية.

وقد وضعت عدة أطر لتحديد نطاق إدارة التنوع في مكان العمل. وتهدف هذه الأطر إلى تحليل الدوافع والعمليات والنتائج المترتبة على قرارات وممارسات إدارة التنوع التي تتبناها المنظمات.

النظام البيئي لإدارة التنوع (المستوى الكلي والوسطي والجزئي): يستند هذا الإطار إلى مبدأ أن المنظمات تحتاج إلى توسيع مفهومها لإدارة التنوع ليشمل السياسات والممارسات داخل المنظمة، بالإضافة إلى النظام الأكبر الذي يشكل بيئتها.

إطار إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع: تختلف نهج إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بين المنظمات. ويحدد الإطار أربعة نهج تختلف في أهدافها واستراتيجياتها العامة:

- تهدف زيادة التنوع إلى تغيير ثقافة المنظمة عن طريق تغيير التكوين الديموغرافي للقوى العاملة، أي توظيف موظفين من خلفيات متنوعة.
- يهدف الوعي بالتنوع إلى التغلب على التحديات المتعلقة بالاختلافات الثقافية من خلال توعية الموظفين بالقوالب النمطية والتمييز عن طريق التدخلات التدريبية.
- يهدف التدقيق الثقافي إلى تحديد التحديات والقيود التي يواجهها الموظفون وتعديل ممارسات الشركة وفقاً لذلك.
- تهدف الاستراتيجية التنظيمية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إدارة التنوع، وذلك بواسطة دمج إدارة التنوع مع سياسات الموارد البشرية والمجالات الاستراتيجية التنظيمية الأخرى.

إطار الاحتواء لإدارة التنوع: يتمثل الطرح الرئيسي لإطار الاحتواء في إمكانية تعزيز قيمة التنوع في مكان العمل من خلال خلق بيئات عمل يشعر فيها الأفراد المختلفون بأنهم مقبولون؛ وأن فهم كيفية صياغة بيئة احتوائية سيحسن الجهود التنظيمية الرامية إلى إدارة التنوع في مكان العمل.

# الملحقات

الملحق 1: معيقات المشاركة الاقتصادية والتقدم الوظيفي للمرأة ✨

الملحق 2: الزرافة والفيل – قصة حديثة ✨

الملحق 3: دراسات الحالة الكاملة ✨



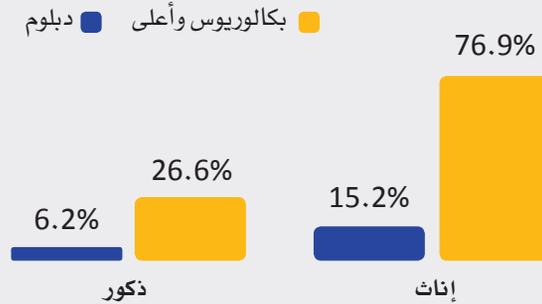
# الملحق 1: معيقات المشاركة الاقتصادية والتقدم الوظيفي للمرأة

## تقرير التنافسية العالمية

تقرير التنافسية العالمية هو تقرير سنوي ينشره المنتدى الاقتصادي العالمي. يقيس إصدار 2017 - 2018 القدرة التنافسية لـ 137 اقتصاداً عالمياً، ويقدم نظرة ثاقبة على محركات إنتاجيتها وازدهارها استناداً إلى قائمة تضم 114 مؤشراً مرتباً في 12 ركناً. وفي هذا الإصدار، احتل الأردن المرتبة 135 في كفاءة سوق العمل: مشاركة الإناث في القوى العاملة (نسبة النساء إلى الرجال في القوى العاملة)<sup>(43)</sup>.

تكشف بيانات التوظيف في الأردن أن معدلات المشاركة الاقتصادية للذكور والإناث متدنية مقارنة بالمعايير الإقليمية والدولية. إن معدلات مشاركة الإناث منخفضة للغاية، ولا سيما مع ارتفاع معدلات التحاق الإناث بكليات المجتمع وحصولهن على الدرجات الجامعية، والتي تعتبر الأعلى في المنطقة. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من أن الإناث أفضل تعليماً من الذكور، فإنهن لا يزلن متراجعات فيما يتعلق بمعدلات المشاركة الاقتصادية ومعدلات العمالة ومتوسط الأجور والترقية إلى مناصب أعلى<sup>(42)</sup>.

## توزيع السكان غير العاملين في سن العمل حسب الجنس والتعليم



المصدر: دائرة الإحصاءات العامة (2016).

ويمكن تصنيف المعوقات التي تحول دون مشاركة المرأة في القوى العاملة والتقدم الوظيفي في مناصب الإدارة العليا والقيادة إلى فئتين عريضتين:<sup>(44)</sup>

• القيود داخل المنظمة التي تشير إلى مستويات الوعي والقدرات بين المنظمات لتبني سياسات وممارسات التنوع الجندري.

• القيود الخارجية التي تمثلها البيئات التشريعية والاجتماعية القائمة.

### ✦ افتقار الوعي لدى المنظمة بالأساس المنطقي للتنوع الجندري

تفتقر العديد من المنظمات إلى الوعي بالأساس المنطقي للتنوع الجندري، مما يفسح المجال للمفاهيم الخاطئة التي تعرقل اعتماد المؤسسات والمنظمات لسياسات وممارسات التنوع الجندري. فالمنظمات غالباً ما تفتقر إلى فهم:

• قيمة وفائدة القوى العاملة المتنوعة جندرياً.

• أثر المساواة الجندرية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودور القطاع الخاص في تعزيز المشاركة الاقتصادية للمرأة من خلال الالتزام بالمساواة الجندرية في ممارساته في مجال العمالة وخلق بيئات عمل مواتية.

• وضعها الخاص من حيث التنوع الجندري، بسبب الافتقار إلى بيانات نوعية وكمية كافية داخل المنظمة.

وكثيراً ما يؤدي افتقار الوعي إلى ممارسات تنظيمية تتسم بالتحيز الجندري وتجنب الامتثال للقوانين والأنظمة. وتفسر هذه الممارسات ارتفاع معدل توظيف الإناث في القطاع العام، حيث تنجذب النساء للأمان الوظيفي وساعات العمل الأقصر والتأمين الصحي واستحقاقات الضمان الاجتماعي<sup>(45)</sup>. وفيما يلي بعض الأمثلة على ممارسات التحيز الجندري وتجنب الامتثال للقوانين واللوائح:

• في إعلانات الوظائف، يحدد بعض أصحاب العمل جنس مقدمي الطلبات الذين يبحثون عنهم. وعندما يسعون للحصول على وظائف، فإنهم يحددون تفضيلهم للنساء غير المتزوجات.

• يحاول بعض أصحاب العمل تجنب تكاليف إجازة أمومة مدفوعة الأجر، والتي تصل مدتها إلى عشرة أسابيع كما هو منصوص عليها في قانون العمل، بعدم توظيف الإناث، ولا سيما النساء المتزوجات، أو بتسريحهن عند الزواج أو الحمل.

• يحاول بعض أصحاب العمل تجنب توفير مرفق لرعاية الأطفال وفقاً لما يقتضيه قانون العمل من خلال توظيف أقل من عشرين امرأة لديهن أطفال دون سن الرابعة.

• يتلاعب بعض أصحاب العمل بالموظفين بالتوقيع على عقود صورية لتجنب دفع الحد الأدنى للأجور المنصوص عليه في القانون أو لتخفيض مبالغ مساهمات الضمان الاجتماعي.

## ✦ افتقار المنظمة إلى القدرات في إدارة التنوع الجندري

قد تفقد المنظمات رغبتها باعتماد سياسات وممارسات التنوع الجندري بسبب افتقارها للقدرة المالية أو الفنية لتخطيط وتنفيذ البرامج المرتبطة بهذه السياسات. وغالبا ما يواجهون أسئلة مثل:

- كيف نُقيّم التنوع الجندري داخل منظماتنا؟
- كيف يمكننا مواءمة أهداف وغايات التنوع الجندري مع الاستراتيجية التنظيمية؟
- كيف يمكننا بناء خبرات داخلية في مجال إدارة التنوع الجندري؟
- كيف يمكننا التعامل مع مشاكل مواقف الأفراد ومعالجة المقاومة وإدارة التغيير؟
- كيف نضمن الحصول على دعم الإدارة الوسطى؟
- كيف نضمن نجاح الجهود التنظيمية والاستثمار في برامج التنوع الجندري؟

يمكن تحقيق تنمية القدرات من خلال تدخلات التخطيط والتدريب طويلة الأجل؛ بيد أن التزام القيادة بتحقيق المساواة الجندرية في مكان العمل أمر ضروري لاعتماد هذه الخطوات.

## ✦ الثغرات في التشريعات

تؤدي التشريعات الوطنية دوراً هاماً في وضع إطار اجتماعي - اقتصادي للمنظمات. وهي تقوم أيضاً بتحديد حقوق الموظفين وممارسات العمل غير المقبولة، ويمكن أن تدفع المؤسسات إلى الاستثمار في ممارسات أكثر إنصافاً، وتهيئة بيئات تفضي إلى بناء منظمات متوازنة جندريا. ومن المهم أيضا زيادة وعي الموظفين بحقوقهم في العمل، مثل الحد الأدنى للأجور، والعمل الإضافي، والصحة والسلامة.

وقد وقع الأردن على عدة اتفاقيات دولية ذات صلة بالمساواة بين الجنسين، مثل اتفاقية منظمة العمل الدولية للمساواة في الأجور، واتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن التمييز (في التوظيف والعمل)، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، غير أن القوانين واللوائح الوطنية لا تزال بحاجة إلى إصلاحات لتعكس هذه الالتزامات.

لا تميز التشريعات والأنظمة الأردنية ضد المرأة في الحصول على الأجور، أو المشاركة الاقتصادية، أو بناء القدرات، أو فرصة الوصول إلى أي نوع من الوظائف. ومع ذلك، فإن التمييز بين الجنسين موجود<sup>(46)</sup>. ويمكن سد بعض الثغرات التشريعية القائمة من خلال:

- إصلاح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي فيما يتعلق بالأحكام المتعلقة بالمساواة في الأجر والعمل المرن والعمل بدوام جزئي واستحقاقات الأمومة والأبوة ومرافق رعاية الأطفال.
- إدراج بنود تعاقب على التمييز بين الجنسين.



## دراسة حالة: مؤسسة صداقة

بدأت مؤسسة صداقة، وهي منظمة أردنية غير ربحية أنشئت في عام 2012، كحملة مجتمع مدني تدعو إلى تفعيل المادة 72 من قانون العمل والضغط من أجل توفير مرافق لرعاية أطفال الأمهات العاملات.

وجمعت الحملة مجموعة من الناشطات والناشطين الاجتماعيين المتفانين الذين شرعوا في العمل على أبحاث السوق لتحديد التحديات التي تواجه الأمهات العاملات في بيئة العمل. وكشف البحث عن عدم وعي الأمهات العاملات بحقوقهن القانونية، وإحجام أرباب العمل عن إقامة مرافق رعاية للأطفال، باعتبارها عبئاً مالياً ومسؤولية.

بدأ نهج مؤسسة صداقة بالعمل على زيادة الوعي بين النساء العاملات وأصحاب العمل بفوائد بيئات العمل الصديقة للمرأة، ولكنه سرعان ما تطور إلى العمل مع وزارة العمل على إنفاذ القانون وإصدار مبادئ توجيهية لحضانة الأطفال في مكان العمل. وقد صممت صداقة دليلاً حول كيفية إعداد وتشغيل وإدارة مرافق رعاية الأطفال، وتقدم الآن المساعدة الفنية للمؤسسات الخاصة لتسهيل تأسيس مرافق رعاية الأطفال.

- تشديد إنفاذ القوانين واللوائح من خلال أنظمة تفتيش أقوى للحد من التحايل على القانون.

## القواعد الاجتماعية والقيم الثقافية

وفي حين تتأثر العلاقات الجندرية في سوق العمل بتغير الهياكل الاقتصادية والسياسات الحكومية، فإن للقيم الثقافية والقواعد الاجتماعية أثر كبير على مشاركة المرأة في القوى العاملة. ففي معظم الثقافات، تكون المرأة مسؤولة عن رعاية الأسرة والعمل المنزلي. ومع ذلك، فإن مساهمة المرأة في الرفاه الاقتصادي من خلال هذا الكم الكبير من العمل غير المأجور لا تزال غير مرئية في الناتج المحلي الإجمالي. كما أنه يؤثر على دخول المرأة إلى سوق العمل ويسهم في خروجها المبكر منه<sup>(47)</sup>.

إن التصور الجندري للمهن يوزع النساء والرجال على الوظائف التي يُعتقد أنها ملائمة على أساس نوعهم الاجتماعي. وفي حين يتم تفضيل النساء تقليدياً في مهن تقديم الرعاية، مثل التعليم والتمريض، ترتبط المهن التقليدية للرجال بالسلطة والنفوذ، مثل ضباط الشرطة وعمال البناء والمصانع وأرباب العمل والمدراء العاميين للأعمال التجارية. كما يعتقد كثير من أرباب العمل أن المرأة أقل إنتاجية من الرجل بسبب قدرتها المحدودة على العمل اليدوي وعلى العمل لساعات متأخرة<sup>(49)</sup>.

وفي حين أن كل من الرجال والنساء المقيمين في المحافظات يعانون من فرص أقل للحصول على الوظائف بسبب تركيز الوظائف في المراكز الحضرية، فإن غياب وسائل النقل الميسرة والموثوقة يجعل من الصعب على النساء الحصول على وظائف بسبب الأعراف الثقافية التي تحد من تنقل المرأة، وبسبب الالتزامات والمسؤوليات الأسرية<sup>(50)</sup>.



### كيف يرتبط الجندر بالثقافة؟<sup>(48)</sup>

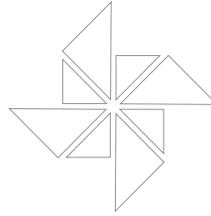
تؤثر الثقافة على توقعاتنا حول الصفات والسلوكيات والأدوار المناسبة للنساء والرجال. كما وتوجد في معظم المجتمعات أنماط واضحة لتقسيم العمل حسب النوع الاجتماعي للفرد، سواء في الأسرة أو في المجتمع الأوسع، بما في ذلك مكان العمل.

وعلى الرغم من أن الطبيعة الدقيقة للعلاقات الجندرية تختلف من مجتمع إلى آخر، فإن النمط العام يحدد الرجال في توزيع الموارد والفرص والقوة. كما يمنحهم موقعهم المتميز قوة أكبر في تحديد القيم السائدة في مجتمعهم. وبالمقارنة، تتمتع النساء باستقلالية أقل، ومحدودية الوصول إلى الموارد والفرص، ومحدودية التأثير على عمليات صنع القرار التي تشكل حياتهن ومجتمعاتهن.

ومع ذلك، يجري باستمرار إعادة تفسير للقيم الثقافية استجابة للاحتياجات والظروف الجديدة. وقد يعاد تأكيد بعض القيم في هذه العملية، في حين يعاد النظر في قيم أخرى لم تعد ملائمة.

وعلى الرغم من أن التفضيلات والقدرات الفردية تؤثر على توزيع النساء عبر الهياكل التنظيمية، فإن النساء لا يخططن عادة لبناء مسيرات مهنية طويلة الأجل، حيث تنخفض مشاركتهن بشكل ملحوظ بعد الزواج بسبب الصعوبات في تحقيق التوازن بين العمل والمسؤوليات المنزلية<sup>(51)</sup>. ونتيجة لذلك، فإن النساء يمتلكن خبرة عملية أقل، مما يحد من فرصهن في الوصول إلى مناصب الإدارة العليا والقيادة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر التحيز والتمييز الجندري على قرارات الترقية، وأن يحد من فرص التقدم الوظيفي للمرأة.

وتوفر فرص العمل بدوام جزئي مدخلاً إلى سوق العمل للنساء اللواتي تقيدهن مسؤوليات أسرية، كما تيسر ترتيبات العمل المرنة الموازنة بين العمل والحياة. إن كلا ترتيبات العمل هذه تعتبر أمثلة لسياسات التي يمكن أن يستفيد منها الرجال والنساء على حد سواء في تحقيق الموازنة بين العمل والحياة. غير أنه نظراً للتقسيم التقليدي للعمل داخل الأسرة، فإن هذه الترتيبات تميل إلى أن تكون أكثر أهمية بالنسبة للمرأة.



## الملحق 2: الزرافة والفيل - قصة حديثة (52)

بقلم ر. روزفلت توماس

في مجتمع صغير في ضواحي مدينة أرتيوداكت، كان للزرافة منزل جديد تم بناؤه حسب مواصفات وطلبات عائلته. لقد كان المنزل رائعاً ومناسباً للزرافات، حيث امتد سقفه ليعانق السحاب، وازدان تصميمه بالمدخل الطويلة والنوافذ العالية التي تضمن دخول أقصى قدر من الضوء والمناظر الجميلة دون الإضرار بخصوصية العائلة. وقد وفرت الممرات الضيقة مساحة قيمة دون المساس بالراحة. كان ذلك المنزل مبنياً بعناية لدرجة أنه فاز بجائزة منزل الزراف الوطني لذلك العام، وقد كان أصحاب المنزل فخوريين جداً بذلك.

وفي يوم من الأيام، وبينما كان الزرافة يعمل في منجرته الحديثة في القبو، نظر من النافذة ورأى الفيل في نهاية الشارع، وقال لنفسه «أنا أعرفه. لقد عملنا معاً في لجنة جمعية الأهالي والمعلمين. انه نجار ممتاز أيضاً. أعتقد أنني سوف أطلب منه أن يلقي نظرة على منجرتي الجديدة. ربما يمكننا حتى نعمل معاً على بعض المشاريع.» مد الزرافة رأسه من النافذة ودعى الفيل للدخول.

كان الفيل مسروراً بذلك، فهو يحب العمل مع الزرافة، وتطلع إلى التعرف عليه بشكل أفضل. إلى جانب ذلك، كان يعرف عن منجرته وأراد أن يراها بنفسه. لذلك، سار الفيل نحو باب القبو وانتظر.

قال الزرافة «تفضل، تفضل!» ولكنهما واجها مشكلة هنا. فعلى الرغم من أن الفيل استطاع ان يدخل رأسه من خلال الباب، إلا أنه لم يستطع التقدم أبعد من ذلك.

قال الزرافة: «إنه لمن الجيد أننا جعلنا هذا الباب قابلاً للتوسع لاستيعاب معدات النجارة خاصتي. أعطني دقيقة بينما أحل مشكلتنا.» قام الزرافة بإزالة بعض البراغي والألواح للسماح للفيل بالدخول.

جلس الصديقان وبدئاً بتبادل قصص النجارة، ثم بعد قليل أطلت زوجة الزرافة برأسها من أسفل الدرج السفلي ونادت زوجها: «لقد وردتك مكاملة عزيزي، إنه رئيسك.»

قال الزرافة للفيل: «من الأفضل أن أجيب على هذه المكاملة في الطابق العلوي. تصرف على راحتك، سأعود بعد قليل.»

نظر الفيل حوله، ورأى مشروعاً غير مكتمل على طاولة المخرطة في الزاوية البعيدة، وقرر استكشاف ذلك. ومع انتقاله عبر المدخل الذي يؤدي إلى تلك المنطقة من المنجرة، سمع صوتاً عالياً، ثم قرر الرجوع ولكنه خدش رأسه. فقال في نفسه «ربما من الأفضل أن أنضم إلى الزرافة في الطابق العلوي»، وعندما همّ بالصعود على الدرج، سمع صوتاً يندب بأن الدرجات بدأت بالتكسر، فقفز عنها فوراً وسقط على الحائط، الذي بدأ بدوره بالتأرجح. بينما جلس الفيل هناك أشعثاً وخائفاً، نزل الزرافة إلى القبو وقال في دهشة:

«ماذا يحدث هنا؟»

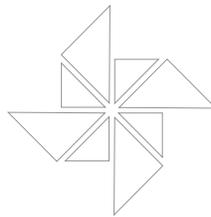
قال الفيل «كنت أحاول أن أتصرف على راحتني».

نظر الزرافة حوله وقال: «حسناً، إنني أرى المشكلة. إن المدخل ضيق جداً. أعتقد أنك إذا بدأت بالذهاب إلى الصالة الرياضية، فمن الممكن أن نقلل من حجمك».

قال الفيل «ربما» وبدأ من صوته أنه غير مقتنع بهذا الاقتراح.

قال الزرافة: «كما أن الدرج ضعيف جداً ولا يستطيع تحمل وزنك. عليك البدء بأخذ دروس الباليه مساءً، وأنا متأكد أنها ستساعدك على خسارة بعض الوزن. آمل حقاً أن تجرب هذه الأمور، فأنا أحب وجودك هنا».

وكرر الفيل: «ربما! لكن الحقيقة أنني لست متأكداً من أن منزلاً مصمماً للزراف سوف يستوعب فيلاً ما لم نقم ببعض التغييرات الرئيسية».



# الملحق 3: دراسات الحالة الكاملة

## دراسة حالة: بنك الاتحاد

تأسس بنك الاتحاد عام 1978، وهو مؤسسة خدمات مالية ومصرفية سريعة النمو. ويدير البنك شبكة مكونة من 43 فرعاً في جميع أنحاء الأردن.

ويعمل في البنك حالياً 1122 موظفاً. تشكل النساء ما نسبته 45% من مجموع القوى العاملة، و9% من أعضاء مجلس إدارته، و21% من إدارته العليا، و36% من إدارته الوسطى.

### برنامج شروق

برنامج شروق من بنك الاتحاد هو مجموعة شاملة من الحلول المصرفية التي تشمل الخدمات المالية وغير المالية، والمصممة خصيصاً للنساء. وقد أطلق البرنامج في عام 2014 بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية والتحالف المصرفي العالمي للمرأة.

وتشمل الخدمات المالية التي يقدمها برنامج شروق قروض الأعمال للنساء الرياديات. في حين تشمل الخدمات غير المالية التدريب والتوجيه والإرشاد والربط الشبكي من خلال الفعاليات التي يراها البنك ومنصة برنامج شروق.

واستند البرنامج إلى دراسة للسوق كشفت أن أكثر احتياجات المرأة إلحاحاً هو الحصول على التمويل والحصول على المعرفة. وفي الوقت نفسه، خلص التحليل الداخلي إلى أن النساء أكثر مسؤولية في التمويل ويمتلكن أقل القروض المتعثرة في البنك.

وقد تمكنت لجنة توجيهية - ضمت فرق من دوائر التسويق، وإدارة نظم المعلومات، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والموارد البشرية، والائتمان، والتجزئة، وتطوير الأعمال - من تصميم هذا البرنامج وتحقيق ثماره. في حين أن دائرتي تطوير الأعمال والموارد البشرية قدما خبراتهما في استعراض المنتجات لضمان أنها شاملة للجنسين؛ اهتمت دائرة التسويق بالموضوعة في السوق، والعلامات التجارية والاتصالات؛ وتعاملت إدارة نظم المعلومات مع جمع البيانات والإبلاغ عنها.

ركزت خطة عمل اللجنة على الأبعاد الداخلية والخارجية للتنفيذ، وتوجيه الجهود نحو بناء القدرات الداخلية على مفاهيم الجندر، وتوجيه إطلاق الحملة التسويقية للبنك.

ومن خلال استهداف النساء بمجموعة من الخدمات المصرفية المصممة خصيصا لهن، استهدف بنك الاتحاد نصف المجتمع وتكبد مخاطر إقراض أقل. وبفضل برنامج شروق، تمكن البنك من تحقيق زيادة قدرها 173% في قاعدة عملائه من النساء بين عامي 2014 و2017.

ويعرب موظفو البنك والإدارة عن فخرهم ببرنامج شروق، ليس فقط لأنه أول حل مصرفي في الأردن مصمم خصيصا لتلبية احتياجات النساء، مما يعزز قدراتهم المالية والفنية، ولكن لأنه يعد حل مصرفي قوي.

### برنامج بنك الاتحاد للنساء العائدات إلى العمل

في عام 2017، بدأ بنك الاتحاد برنامجا سنويا لبناء قدرات النساء العائدات إلى العمل بعد انقطاع وظيفي. ويهدف البرنامج إلى تيسير عودة المرأة إلى القوة العاملة من خلال إتاحة الفرصة لها لتعزيز مهاراتها وسد فجوة العمل لديها. كما عمل البرنامج على توسيع تجمّع المواهب المتاحة للبنك للتوظيف. وعند الانتهاء من البرنامج، قام البنك بتوظيف سبعة من أصل تسعة عشر مشاركة، في حين تم تعيين سيدتين من قبل شركات أخرى. ويستخدم البنك شبكته التجارية لمساعدة بقية المشاركات على إجراء مقابلات عمل.

وقد تضمن البرنامج، والذي تم تنفيذه على مدى خمسة أشهر، التدريب على المهارات الخفيفة؛ وتدريب لمدة ثلاثة أشهر في البنك على أساس المهارات والاهتمامات والخبرة السابقة؛ والتدريب الفردي والتوجيه.

### دراسة حالة: دار العمران

دار العمران هي مجموعة استشارية هندسية أردنية تتألف من دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة، ودار العمران للبنية التحتية والبيئة. تأسست المجموعة في عام 1979 ومقرها في عمان، ولها مكاتب في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة.

### الدافع الأساسي

كان الباعث على مبادرة الاحتواء والتنوع الرسمية لدار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة هو دعوة للمشاركة في مسابقة حول إدارة التنوع الجندري نظمتها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين (EconoWin). وقد حصلت هذه الفرصة على اهتمام القيادة لإضفاء الطابع الرسمي على ممارسات التنوع والاحتواء داخل الشركة وتعزيزها.

تقول السيدة حلا سنو، المسؤولة عن الاستراتيجية والتطوير، أن «التقدير كان الدافع الأول، وخاصة أن دار العمران كانت معروفة لنشاطاتها المعمارية والهندسية، ولكن ليس لبيئة عملها». وتضيف السيدة سنو «كان هناك حافز آخر وهو فرصة تعزيز بيئة العمل في دار العمران».

### مبادرة التنوع الجندري

نفذت مبادرة التنوع الجندري بين عامي 2015 و2017، بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين، حيث أجرت دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة تدقيقاً جندرياً شمل استقصاء رضا الموظفين وتحليل السياسات والنظم القائمة لإدارة الموارد البشرية، ثم تم بعد ذلك وضع خطة عمل، وتجربة عدد من الأنشطة قبل البدء في التنفيذ على نطاق الشركة.

وشملت بعض الإجراءات المتخذة كجزء من المبادرة ما يلي:

- إدماج التنوع الجندري في استراتيجية الشركة ضمن إطار أهداف الموارد البشرية.
- استخدام قيم الشركة لتعزيز ثقافة الاحترام: مثل «الثقة» و«قبول الآخر».
- تسليط الضوء على التنوع الجندري في سياسة تكافؤ الفرص وتضمين السياسة في الإعلانات عن الوظائف، حيث تعرب هذه السياسة عن التزام الشركة بتوفير فرص متساوية لجميع موظفيها في مجال التوظيف والاختيار والترقية والتعويض المالي والنقل والتدريب.
- إدراج إدارة التنوع الجندري في تقييمات الأداء لضمان المساءلة.
- إدخال سياسات وإجراءات الموازنة بين العمل والحياة، بما في ذلك الترتيبات المتعلقة بأوقات العمل المرنة وترتيبات العمل عن بعد، والعمل بدوام جزئي أثناء إجازة الأمومة وبعدها، وإجازة الأبوة.
- تعديل نظام الحضور بالبصمة ليشمل العمل بدوام جزئي وأوقات العمل المرنة.
- تدريب الموظفين على الموازنة بين العمل والحياة.
- التدريب على إدارة التنوع الجندري لرؤساء الأقسام والإدارة الوسطى.

وتشمل مؤشرات أداء المبادرة ما يلي:

- حصة الإناث في الشركة
- حصة الإناث في كل دائرة
- معدل الاحتفاظ بالنساء
- معدل دوران الموظفين
- معدل الاحتفاظ بعد إجازة الأمومة

يعمل في دار العمران اليوم 177 موظفاً، وتشكل النساء 35% من مجموع القوة العاملة ونحو 20% من الإدارة الوسطى. كما أن واحدة من قادة الفرق هي موظفة تعمل عن بعد وتقيم في الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن 15% من مهندسي الإشراف الميداني في دار العمران هم من النساء.

### معالجة مخاوف الإدارة الوسطى وكسب تأييدها

لضمان كسب تأييد الإدارة الوسطى، خاصة مع مخاوفهم بشأن تأثير الترتيبات الجديدة على سير العمل، عملت دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة على إشراك المدراء بجميع جوانب المبادرة.

كما رتبت الشركة سلسلة من الدورات التدريبية والاجتماعات لتزويد أعضاء الإدارة الوسطى بالفرصة للتعبير عن مخاوفهم ومناقشتها. وقد أكدت مشاركة قيادة الشركة والإدارة العليا في هذه الدورات والاجتماعات التزام القيادة بالمبادرة، وقدمت الدعم اللازم لمعالجة المخاوف المتعلقة بتأثر الأداء.

### الطريق قدما

تلتزم الشركة بالمتابعة والتقييم المستمرين، وسوف تركز على الاتصالات الخارجية خلال العامين المقبلين. وقد استحدثت دار العمران للبنية التحتية والبيئة نظام العمل المرن، ويتم العمل حالياً على إدخال ترتيبات العمل بدوام جزئي والعمل عن بعد.

### عمل أفضل - الأردن<sup>(53)</sup>

يعتبر برنامج عمل أفضل - وهو مشروع تعاوني بين منظمة العمل الدولية والمؤسسة المالية الدولية - برنامجاً شاملاً يهدف إلى تحسين ظروف العمل واحترام حقوق العمال، وتعزيز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الملابس. ويعمل البرنامج حالياً في سبعة بلدان، بما فيها الأردن.

يعمل برنامج عمل أفضل - الأردن مع الحكومة والمؤسسات والنقابات والعمال منذ عام 2009. ويتألف قطاع صناعة الملابس الأردني من 73 مصنعاً، تقع معظمها في المناطق الصناعية المؤهلة. ويتألف نحو 75% من القوة العاملة من العمال المهاجرين، ومعظمهم من جنوب وجنوب شرق آسيا.

أثمرت جهود برنامج عمل أفضل - الأردن، وبالتعاون مع شركات قطاع صناعة الملابس، في منع العمل الجبري والإساءة اللفظية والتحرش الجنسي. وعلاوة على ذلك، فقد نجحت في تقييد العمل الإضافي المفرط وإغلاق الفجوة في الأجور بين الجنسين.

## دراسة حالة: شركة ألبان وأجبان المزرعة

تم إطلاق مبادرة شركة ألبان وأجبان المزرعة بالتعاون مع صندوق تمكين المرأة العربية. وهي مبادرة تهدف إلى تشجيع المنتج الوطني والتقليدي ودعم المرأة العاملة وتسويق منتجاتها. كما تهدف إلى تأهيل المرأة الأردنية المصنعة للمواد الغذائية كالجميد، والسمن، والمخللات، وغيرها من المنتجات التقليدية، بكيفية تصنيع المنتج بالأساليب الصحيحة والتي تتماشى مع المعايير العالمية لتصنيع الغذاء. وتقوم شركة ألبان وأجبان المزرعة بشراء منتجات السيدات وتغليفها وتسويقها وبيعها في أسواق وفروع الشركة.

ويتم تنفيذ المبادرة بالتعاون مع البلديات في محافظات عدة، بالإضافة إلى ندوات توعوية تنفذها وزارة الصحة والمؤسسة العامة للغذاء والدواء. وقد وصل عدد مشاريع السيدات المنتجات المنتفعات من المبادرة في بلدية جرش إلى 50 مشروعاً.

تأسست شركة ألبان وأجبان المزرعة عام 1994، ويعمل فيها حالياً 155 موظفاً. وتشكل المرأة ما نسبته 22.5% من القوة العاملة في الشركة، و60% من مجلس الإدارة، و50% من الإدارة العليا.

## دراسة حالة: مؤسسة صداقة

بدأت مؤسسة صداقة، وهي منظمة أردنية غير ربحية أنشئت في عام 2012، كحملة مجتمع مدني تدعو إلى تفعيل المادة 72 من قانون العمل والضغط من أجل توفير مرافق لرعاية أطفال الأمهات العاملات.

وجمعت الحملة مجموعة من الناشطات والناشطين الاجتماعيين المتفانين الذين شرعوا في العمل على أبحاث السوق لتحديد التحديات التي تواجه الأمهات العاملات في بيئة العمل. وكشف البحث عن عدم وعي الأمهات العاملات بحقوقهن القانونية، وإحجام أرباب العمل عن إقامة مرافق رعاية للأطفال، باعتبارها عبئاً مالياً ومسؤولية.

بدأ نهج مؤسسة صداقة بالعمل على زيادة الوعي بين النساء العاملات وأصحاب العمل بفوائد بيئات العمل الصديقة للمرأة، ولكنه سرعان ما تطور إلى العمل مع وزارة العمل على إنفاذ القانون وإصدار مبادئ توجيهية لحضارة الأطفال في مكان العمل. وقد صممت صداقة دليلاً حول كيفية إعداد وتشغيل وإدارة مرافق رعاية الأطفال، وتقدم الآن المساعدة الفنية للمؤسسات الخاصة لتسهيل تأسيس مرافق رعاية الأطفال.

# المصادر

- (1) Quoted in C., Victoria. Diversity and the Workplace. [www.experience.com/advice/professional-development/diversity-and-the-workplace/](http://www.experience.com/advice/professional-development/diversity-and-the-workplace/)
- (2) Diaz-Uda, Anesa and Medina, Carmen and Schill, Beth. (2013). Diversity's New Frontier: Diversity of Thought and the Future of the Workforce. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/diversitys-new-frontier.html>
- (3) Aronson, David. (2002). Managing the Diversity Revolution: Best Practices for 21st Century Business. Civil Rights Journal, 6, 46-66. [www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm](http://www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm)
- (4) Adapted from Hajjar, Laure and Hugonet, Chloé. (2015). IMS-Entreprendre pour la Cité. Diversity within Small and Medium-sized Enterprises: Best Practices and Approaches for Moving Ahead. European Commission. [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity\\_sme2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_sme2015_en.pdf)
- (5) Jordan Enterprise Development Corporation (JEDCO). MSMEs Status in Jordan up until 2015. (2017). [www.jedco.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=256](http://www.jedco.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=256)
- (6) European Commission. Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity. [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=en)
- (7) Department of Statistics. (2015).
- (8) International Finance Corporation (IFC). Gender Diversity in Jordan. (2015). [www.ifc.org/wps/wcm/connect/e93318004a0d7ff195cfb7e54d141794/IFC\\_Jordan\\_Gender\\_Report\\_Sep\\_2015.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e93318004a0d7ff195cfb7e54d141794/IFC_Jordan_Gender_Report_Sep_2015.pdf?MOD=AJPERES)
- (9) Adapted from Keil, Marion and Amershi, Badrudin et al. (2007). Training Manual for Diversity Management. European Commission. [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity\\_training\\_manual\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_training_manual_en.pdf)  
and Hajjar, Laure and Hugonet, Chloé. (2015). IMS-Entreprendre pour la Cité. Diversity within Small and Medium-sized Enterprises: Best Practices and approaches for Moving Ahead. European Commission. [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity\\_sme2015\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_sme2015_en.pdf)
- (10) The Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES). (2003). The Costs and Benefits of Diversity. European Commission. <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-costs-and-benefits-of-diversity>
- (11) McLeod, Saul. (2008). Prejudice and Discrimination. [www.simplypsychology.org/prejudice.html](http://www.simplypsychology.org/prejudice.html)
- (12) Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity, Understanding Implicit Bias. (2015). The Ohio State University. <http://kirwaninstitute.osu.edu/research/understanding-implicit-bias/>

- (13) Abdel Mageid, Yassmin. (2017). Identifying and Fighting Unconscious Bias in the Workplace. [www.ellevatenetwork.com/jam-sessions/5988-identifying-and-fighting-unconscious-bias-in-the-workplace](http://www.ellevatenetwork.com/jam-sessions/5988-identifying-and-fighting-unconscious-bias-in-the-workplace)
- (14) Heilman, Madeline E., and Caleo, Suzette. (2015). Gender Discrimination in the Workplace. Oxford University Press. [www.oxfordhandbooks.com](http://www.oxfordhandbooks.com).
- (15) Goldin, Claudia. Gender Gap. The Concise Encyclopedia of Economics. [www.econlib.org/library/Enc/GenderGap.html](http://www.econlib.org/library/Enc/GenderGap.html)
- (16) World Bank. 2014. Gender at Work: A Companion to the World Development Report on Jobs. Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17121>
- (17) Thébaud, Sarah and Doering, Laura (2017). How a Job Acquires a Gender (and Less Authority if It's Female). <http://theconversation.com/how-a-job-acquires-a-gender-and-less-authority-if-its-female-79164>
- (18) University of Minnesota Libraries Publishing. Organizational Behavior. <http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/>
- (19) Edgar, F. and Geare, A. (2004). Employee Demographics in Human Resource Management Research, Research and Practice in Human Resource Management, 12(1), 61-91. <https://rphrm.curtin.edu.au/2004/issue1/demographics.html>
- (20) Molnau, Daniela. High-performance Teams: Understanding Team Cohesiveness. [www.isixsigma.com/implementation/teams/high-performance-teams-understanding-team-cohesiveness/](http://www.isixsigma.com/implementation/teams/high-performance-teams-understanding-team-cohesiveness/)
- (21) Murnighan, Keith and Lau, Dora. (2017). Faultlines. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford University Press USA. <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-60?print=pdf>
- (22) University of Minnesota Libraries Publishing. Organizational Behavior. <http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/>
- (23) Ibid
- (24) Stanford Graduate School of Business Staff. (1999). Diversity and Work Group Performance. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/diversity-work-group-performance>
- (25) Murnighan, Keith and Lau, Dora. (2017). Faultlines. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford University Press USA. <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-60?print=pdf>
- (26) University of Minnesota Libraries Publishing. Organizational Behavior. <http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/>
- (27) Holmström, Linn and Viksten, Annelie. (2015). Aligning Corporate Culture with Brand Values. Chalmers University of Technology. Gothenburg, Sweden. <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/220718/220718.pdf>
- (28) The Office of Financial Management. Managing Cultural Change. <https://ofm.wa.gov/state-human-resources/diversity/diversity-management/managing-cultural-change>

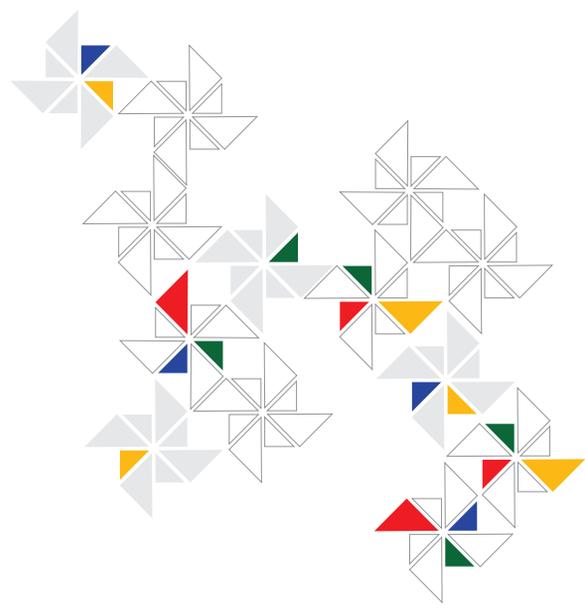
- (29) Barak, Michàlle E. Mor. (2014). Diversity Management Paradigms, Rationale, and Key Elements. Chapter 10 in *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications, Inc. Third edition. Accessed from [www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/14.19.10\\_Mor%20Barak%20M.pdf](http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/14.19.10_Mor%20Barak%20M.pdf)
- (30) Esen, Evren. (2005). 2005 Workplace Diversity Practices: Survey Report. The Society for Human Resource Management (SHRM).
- (31) Strachan, Glenda et al. (2010). The Origins and Development of Managing Diversity. In Glenda Strachan et al. (2010) *Managing Diversity in Australia: Theory and Practice*. McGraw-Hill, Sydney, Australia. pp. 1-16.
- (32) Syed, Jawad and Özbilgin, Mustafa (2009). A Relational Framework for International Transfer of Diversity Management Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (12). pp. 2435-2453.
- (33) Barak, Michàlle E. Mor. (2014). Diversity Management Paradigms, Rationale, and Key Elements. Chapter 10 in *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications, Inc. Third edition. Accessed from [www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/14.19.10\\_Mor%20Barak%20M.pdf](http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/14.19.10_Mor%20Barak%20M.pdf)
- (34) [betterwork.org/where-we-work/jordan/](http://betterwork.org/where-we-work/jordan/)
- (35) Razzaz, Susan. (2017). A Challenging Market Becomes More Challenging: Jordanian Workers, Migrant Workers and Refugees in the Jordanian Labour Market. International Labour Organization. [www.ilo.org/beirut/publications/WCMS\\_556931/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/beirut/publications/WCMS_556931/lang-en/index.htm)
- (36) European Commission. <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/jordan/>
- (37) Barak, Michàlle E. Mor. (2014). Diversity Management Paradigms, Rationale, and Key Elements. Chapter 10 in *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications, Inc. Third edition. Accessed from [www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/14.19.10\\_Mor%20Barak%20M.pdf](http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/14.19.10_Mor%20Barak%20M.pdf) based on Kossek, Ellen et.al. (2006). *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining “the Business Case”*.
- (38) Shore, Lynn and Randel, Amy and Chung, Beth and Dean, Michelle and Holcombe Ehrhart, Karen and Singh, Gangaram. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*. 37. Accessed from [www.researchgate.net/publication/228875556\\_Inclusion\\_and\\_Diversity\\_in\\_Work\\_Groups\\_A\\_Review\\_and\\_Model\\_for\\_Future\\_Research](http://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_Research)
- (39) Ibid.
- (40) Brazzel, Michael. (2003) Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. Chapter II in Deborah L. Plummer. *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham, MD (Ed.): University Press of America, Inc. pp. 51-93. <http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Hist-TheoRootsofDiversityMngmnt.pdf>
- (41) Shore, Lynn et al. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*. 37. Accessed from [www.researchgate.net/publication/228875556\\_Inclusion\\_and\\_Diversity\\_in\\_Work\\_Groups\\_A\\_Review\\_and\\_Model\\_for\\_Future\\_Research](http://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_Research)

- (42) Jordan's National Employment Strategy 2011-2020.
- (43) World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2017–2018, edited by Klaus Schwab, 2017. [www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018](http://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018)
- (44) Adapted from the Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES). (2003). The Costs and Benefits of Diversity. European Commission. <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/the-costs-and-benefits-of-diversity>
- (45) Jordan's National Employment Strategy 2011-2020.
- (46) Jordan Human Development Report 2015. (2016). United Nations Development Programme. [www.jo.undp.org/content/jordan/en/home/library/Human\\_Development/NHDR/2015.html](http://www.jo.undp.org/content/jordan/en/home/library/Human_Development/NHDR/2015.html)
- (47) Elborgh-Woytek, Katrin et al. (2013). Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity. International Monetary Fund (IMF). [www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf)
- (48) Schalkwyk, Johanna. (2000). Culture, a) Culture, Gender Equality and Development Cooperation, Canadian International Development Agency (CIDA). [www.oecd.org/social/gender-development/1896320.pdf](http://www.oecd.org/social/gender-development/1896320.pdf)
- (49) Jordan's National Employment Strategy 2011-2020.
- (50) Ibid.
- (51) Razzaz, Susan. A Challenging Market Becomes More Challenging: Jordanian Workers, Migrant Workers and Refugees in the Jordanian Labour Market. International Labour Organization.
- (52) R, Roosevelt Thomas and Woodruff, Marjorie. (1999). Building a House for Diversity: how a fable about a giraffe & elephant offers new strategies for today's workforce". AMACOM, American Management Association. [www.bacchus-env.eu/pdfs/The\\_Giraffe\\_andthe\\_Elephant\\_fable.pdf](http://www.bacchus-env.eu/pdfs/The_Giraffe_andthe_Elephant_fable.pdf)
- (53) [betterwork.org/where-we-work/jordan/](http://betterwork.org/where-we-work/jordan/)

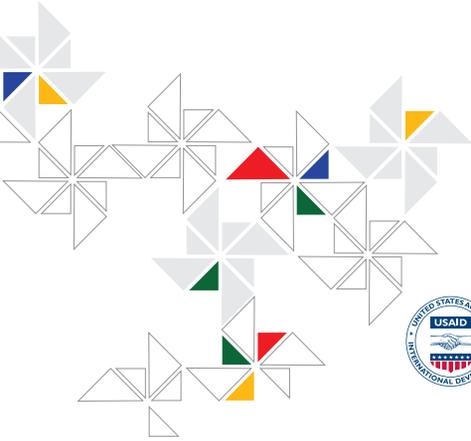








# إدارة التنوع في مكان العمل



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية

# إدارة التنوع في مكان العمل



2

الوحدة الثانية

التنوع والاحترام في موضع التطبيق

2018



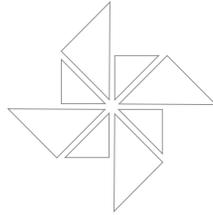


## إدارة التنوع في مكان العمل



الوحدة الثانية

## التنوع والاحتواء في موضع التطبيق





# قائمة المحتويات

## عن هذا الدليل

- 5..... الفئات المستهدفة بالتدريب 
- 5..... الهدف العام للبرنامج التدريبي 
- 5..... الأهداف التعليمية..... 
- 7..... مخطط البرنامج التدريبي على إدارة التنوع في مكان العمل..... 
- 8..... كيفية استخدام هذا الدليل..... 
- 8..... مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID LENS)..... 
- 8..... شكر وتقدير..... 

## 1. دمج التنوع والاحتواء في ممارسات العمل

- 12..... 1.1 إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
- 13..... 1.1.1 سياسات التنوع والاحتواء.....
- 15..... 1.1.2 الاستقطاب والاختيار والتعيين.....
- 17..... 1.1.3 التعويضات المالية.....
- 17..... 1.1.4 الترقية والتقدم الوظيفي.....
- 19..... 1.2 تنفيذ تنوع التسويق.....
- 21..... 1.3 تنفيذ تنوع الموردين.....
- 22..... 1.4 إدارة التغيير.....
- 22..... 1.4.1 كسب الدعم.....
- 22..... 1.4.2 إيصال التغيير.....
- 23..... 1.4.3 تنفيذ التدريب والتوجيه في مجال التنوع والاحتواء.....
- 24..... 1.4.4 القيادة الاحتوائية.....

26 ..... 1.5 الاحتفاظ بالبيانات المصنفة

27 ..... ملخص الفصل

**31 ..... 2. الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل**

34 ..... ملخص الفصل

## الملحقات

37 ..... الملحق 1: نماذج سياسات التنوع والاحتواء

39 ..... الملحق 2: قائمة مرجعية للممارسات المنصفة في الاستقطاب والاختيار والتعيين

41 ..... الملحق 3: دراسات الحالة الكاملة

**46 ..... المصادر**



## عن هذا الدليل

هذا الدليل هو جزء من حزمة تدريبية مكونة من ثلاث وحدات حول إدارة التنوع في مكان العمل، صممت من أجل تمكين المؤسسات الصغيرة من تبني استراتيجيات لجذب واستبقاء وإدارة قوى عاملة متنوعة، وخلق بيئات عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحترام.

### الفئات المستهدفة بالتدريب

يستهدف البرنامج التدريبي حول إدارة التنوع في مكان العمل المؤسسات الصغيرة في جميع أنحاء الأردن، حيث تم تصميمه للمدراء العامين والتنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات.

يتم تنفيذ البرنامج من خلال مزودي خدمات دعم الأعمال الذين يستهدفون عادة المؤسسات الصغيرة بخدماتهم. ويشجع البرنامج مزودي خدمات دعم الأعمال على تطبيق مبادئ إدارة التنوع وممارساتها الفضلى داخل منظماتهم، وعلى تقديم برنامج التدريب كجزء من خدماتهم.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هذا البرنامج التدريبي مفيداً لجمهور أوسع من المنظمات والاستشاريين والمدربين المهتمين بإدارة التنوع في مكان العمل.

### الهدف العام للبرنامج التدريبي

يهدف البرنامج التدريبي حول إدارة التنوع في مكان العمل إلى تعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة من خلال تمكينها من اكتساب المعارف والكفاءات اللازمة لاعتماد استراتيجيات التنوع وخلق بيئات عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحترام.

### الأهداف التعليمية

الوحدة الأولى: تهدف الوحدة الأولى من البرنامج التدريبي إلى تطوير المعرفة لدى المؤسسات الصغيرة بإدارة التنوع في مكان العمل من خلال تعريفهم على المفاهيم الرئيسية للتنوع في مكان العمل، ومناقشة الفوائد والتحديات التي يطرحها تبني سياسات وبرامج التنوع. وستستكشف المؤسسات أيضاً من خلال

هذه الوحدة عدداً من الأطر التي تسعى إلى تحديد محفزات إدارة التنوع ونطاقها ونتائجها. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- شرح مفاهيم التنوع في مكان العمل.
- تبديد المفاهيم الخاطئة الشائعة حول التنوع في مكان العمل.
- تحديد الفوائد التي تجلبها القوى العاملة المتنوعة إلى المنظمة.
- تحديد تحديات التنوع في مكان العمل وآثارها على نهج وممارسات إدارة الأفراد.
- تعريف إدارة التنوع في مكان العمل.
- وصف العوامل - على المستوى الكلي والوسطي والجزئي - التي تؤثر على قرارات وممارسات إدارة التنوع.
- وصف مختلف نهج إدارة الموارد البشرية المستخدمة في إدارة التنوع في مكان العمل.
- شرح كيفية إنشاء الاحتوائية وممارستها داخل المنظمة.

**الوحدة الثانية:** تتضمن الوحدة الثانية من البرنامج التدريبي مبادئ توجيهية عملية لمساعدة المؤسسات على دمج التنوع والاحتواء في العمليات والممارسات التنظيمية. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- تحديد سياسات التنوع والاحتواء الرئيسية التي تحتاج إلى تطويرها.
- وصف طرق تحسين الاستقطاب والاختيار والتعويض المالي وممارسات التقدم الوظيفي لتحقيق التنوع والاحتواء.
- تحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذ تنوع التسويق وتنوع الموردين.
- شرح نهج إدارة التغيير التنظيمي.
- شرح أهمية الحفاظ على البيانات المتعلقة بأنشطة ومبادرات التنوع والاحتواء.
- تحديد ممارسات العمل التي يمكن أن تساهم في نجاح مبادرات التنوع والاحتواء داخل مؤسساتها.

**الوحدة الثالثة:** تهدف الوحدة الثالثة من البرنامج التدريبي إلى تطوير المهارات المطلوبة لتخطيط وتنفيذ مبادرات فعالة للتنوع والاحتواء، كما توفر نهجاً متدرجاً للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى عدد من النماذج المقترحة ذات الصلة. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- وصف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع.
- تحديد عناصر تدقيق التنوع وآلية التنفيذ لكل عنصر.
- تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء.
- وضع أهداف واستراتيجيات وأنشطة ومؤشرات التنوع والاحتواء.
- وصف مكونات خطة العمل.
- شرح الغرض من المتابعة والتقييم.

## مخطط البرنامج التدريبي على إدارة التنوع في مكان العمل

### الوحدة الأولى: المفاهيم والأساس المنطقي

1. مفهوم التنوع في مكان العمل	1.1 أبعاد التنوع
	1.2 المفاهيم الخاطئة حول التنوع في مكان العمل
	1.3 فوائد القوى العاملة المتنوعة
	1.4 تحديات التنوع في مكان العمل
	1.4.1 التحيز والتمييز
	1.4.2 تماسك الفريق
	1.4.3 تغيير الثقافة
2. مفاهيم وأطر إدارة التنوع	2.1 مفهوم إدارة التنوع في مكان العمل
	2.2 أطر إدارة تنوع القوى العاملة

### الوحدة الثانية: التنوع والاحتواء في موضع التطبيق

1. دمج التنوع والاحتواء في ممارسات العمل	1.1 إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية
	1.1.1 سياسات التنوع والاحتواء
	1.1.2 الاستقطاب والاختيار
	1.1.3 التعويض المالي
	1.1.4 الترقية والتقدم الوظيفي
	1.2 تنفيذ تنوع التسويق
	1.3 تنفيذ تنوع الموردين
	1.4 إدارة التغيير
	1.4.1 كسب الدعم
	1.4.2 إيصال التغيير
	1.4.3 تنفيذ التدريب والتوجيه حول التنوع والاحتواء
	1.4.4 القيادة الاحتوائية
	1.5 الحفاظ على البيانات المصنفة
2. الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل	

### الوحدة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للتنوع والاحتواء

1. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة	1.1 الاستعداد للبدء
2. وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء	2.1 تشكيل فريق العمل
	2.2 إجراء تدقيق التنوع
	2.3.1 الملف الديموغرافي
	2.3.2 الدراسة الاستقصائية على الموظفين
	2.3.3 تحليل السياسات والنظم والممارسات التنظيمية
	2.3.4 التحليل الرباعي
	2.3.5 تقرير تدقيق التنوع
	2.4 وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء
	2.4 تنفيذ الخطة الاستراتيجية
	2.5 المتابعة والتقييم

## كيفية استخدام هذا الدليل

من أجل تحقيق الاستفادة الكاملة من البرنامج التدريبي، نشجع المؤسسات على استكمال جميع وحدات التدريب الثلاث، حيث تسمح هيكلية البرنامج التدريبي بما يلي:

- تقدم طبيعي ابتداءً من الوعي بمفاهيم وأهمية التنوع في مكان العمل، وصولاً إلى التوجيه العملي بشأن استراتيجيات وأدوات إدارة التنوع.
- تخصيص وتكييف أسهل للمحتوى التدريبي بناءً على احتياجات المشاركين.
- دورات تدريبية مرنة وموزعة على مدى فترة زمنية مناسبة للشركات المشاركة.

وتتضمن وحدات التدريب عدداً من دراسات الحالة الأصيلة والاستقصاءات السريعة. كما وتشمل الوحدة الثانية والثالثة أدوات عملية لإدارة وتخطيط ومتابعة مبادرات التنوع بالإضافة إلى مبادئ توجيهية عملية حول بناء ثقافة الاحترام، ويبدأ كل فصل بمقدمة تتضمن الأسئلة الرئيسية التي سيتناولها الفصل، وينتهي بموجز للأفكار الرئيسية الواردة في الفصل.

كما نشجع المؤسسات المشاركة على تبادل خبراتها، واستكشاف نهج وأدوات جديدة، والتفكير في ممارستها الحالية في العمل، والتعلم من تجارب الآخرين.

## مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID LENS)

يدعم مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن (USAID LENS) نمو الأعمال التجارية الصغيرة والتخطيط الاقتصادي الأفضل بهدف دعم المجتمعات الأردنية وتحسينها ضد المحن الاقتصادية.

يجمع مشروع مساندة الأعمال المحلية الحكومات المحلية وأصحاب الأعمال والمنظمات الرئيسية في المجتمع للعمل معاً على مبادرات من شأنها تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل في مجتمعاتهم. وتركز هذه المبادرات على دعم نمو الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر ودمج النساء والشباب والأفراد الأقل حظاً.

## شكر وتقدير

تم تطوير هذا الدليل من قبل مستشارة التنوع منى القضاة، وعمل على ترجمته إلى العربية موزيبك للترجمة والنشر والتوزيع. ويعرب مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عن تقديره العميق لكل من بنك الاتحاد وشركة دار العمران ومؤسسة صداقة وشركة ألبان وأجبان المزرعة لمشاركتهم قصص نجاحهم في تنفيذ مبادرات التنوع والاحترام. كما يعرب المشروع عن امتنانه لمزودي خدمات دعم الأعمال على تقديم التغذية الراجعة خلال عملية تجريب هذا الدليل.

# 1

## الفصل الأول

### دمج التنوع والاحتواء في ممارسات العمل





# 1. دمج التنوع والاحتواء في ممارسات العمل

## الأسئلة الرئيسية

يتضمن هذا الفصل إجابات على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هي السياسات الرئيسية للتنوع والاحتواء التي يجب أن نطورها؟
- كيف ندمج التنوع والاحتواء في العمليات والممارسات التنظيمية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والتسويق وإدارة الموردين؟
- كيف يمكننا إدارة التغيير الناجم عن تنفيذ مبادرات التنوع؟
- لماذا يجب أن نحافظ على بيانات عن أنشطة ومبادرات التنوع والاحتواء؟

## الأهداف التعليمية

عند الانتهاء من هذا الفصل، سوف يكون بمقدورك:

- شرح أهمية وجود سياسات وإجراءات ونظم إدارة الموارد البشرية لنجاح مبادرات التنوع والاحتواء.
- تحديد سياسات التنوع والاحتواء الرئيسية التي يجب العمل على تطويرها.
- وصف طرق تحسين الاستقطاب والاختيار، والتعويضات المالية، وممارسات التقدم الوظيفي لتحقيق التنوع والاحتواء.
- تحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذ تنوع التسويق وتنوع الموردين.
- شرح نهج إدارة التغيير التنظيمي.
- شرح أهمية الحفاظ على البيانات المتعلقة بأنشطة ومبادرات التنوع والاحتواء.



مع أنه من المهم فهم السياقات المتعددة لإدارة التنوع، فإن إدارة التنوع تتمحور في نهاية المطاف حول وضع تلك المعرفة موضع التطبيق. ويشير التطبيق إلى ما تستلزمه إدارة التنوع؛ أي ما يتم فعلها. ويعرض هذا الفصل بعض المبادئ التوجيهية العملية لمساعدة المنظمات على ضمان دمج التنوع والاحتواء في العمليات والممارسات التنظيمية.

## 1.1 إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

تميل الشركات الصغيرة إلى التركيز بشكل أقل على إدارة الموارد البشرية من المنظمات المتوسطة والكبيرة، لأنها غالباً ما تفتقر إلى الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطوير وتنفيذ الأنظمة والبرامج ذات الصلة. وعادة ما تعتمد الشركات الصغيرة ممارسات إدارة الموارد البشرية غير الرسمية والتي غالباً ما تطبق بشكل غير متسق.

تتطلب الإدارة المنصفة للأفراد سياسات وإجراءات محددة بوضوح يتم تطبيقها بطريقة متسقة ويتم إبلاغها إلى جميع الموظفين. ولإضفاء الطابع الرسمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ينبغي أن تركز المنظمات الصغيرة على تطوير الوثائق والسياسات والإجراءات المتعلقة بعمليات الموارد البشرية الرئيسية التالية:

- عقود العمل
- الوصف الوظيفي
- الاستقطاب والاختيار والتعيين
- إدارة الأداء
- التعويضات المالية والمنافع
- التدريب والتطوير

### استقصاء سريع

أي مما يلي يعكس ممارسات إدارة الموارد البشرية الرسمية داخل مؤسستك؟

- الوصف الوظيفي
- عقود العمل
- إدارة الأداء
- التدريب والتطوير
- المكافأة والتقدير
- التعويضات المالية والمنافع



ويضمن إدماج الكفاءات (competencies) في هذه النظم الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ممارسات منصفة وأماكن عمل تتبنى الاحتواء. فمن شأن إجراء مقابلات مع المرشحين للوظائف على أساس الكفاءة أن يضمن، على سبيل المثال، أن قرارات التوظيف خالية من التحيز والتمييز.

وعادة ما تغطي أطر الكفاءة نوعين من الكفاءات:

- الكفاءات الأساسية والتي تحدد الكفاءات المهمة في جميع أنحاء المنظمة وتطبق على جميع الوظائف.
- الكفاءات الوظيفية والتي تحدد الكفاءات لوظيفة معينة.

في حين لا يتوقع من المنظمات الصغيرة تطوير أطر الكفاءة المتقدمة، فإنه من الضروري تحديد المعارف والمهارات والصفات التي يحتاج الموظفون إلى امتلاكها لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن أن يكون أحد النهج البسيطة هو تحديد الكفاءات الأساسية من خلال البحث، ومن ثم إشراك فريق الإدارة في تكييفها لتعكس السياق التنظيمي<sup>(1)</sup>.

#### السياسات والإجراءات

السياسات هي المبادئ والقواعد، والتوجيهات التي تم صياغتها أو اعتمادها من قبل المنظمة للوصول إلى أهدافها على المدى الطويل. الإجراءات هي الطرق المحددة المستخدمة لتنفيذ السياسات في العمليات اليومية للمنظمة.

وقد صممت السياسات والإجراءات للتأثير على القرارات والممارسات الرئيسية وتحديدها، من خلال ضمان ترجمة وجهة النظر التي تؤمن بها قيادة المنظمة إلى خطوات تؤدي إلى نتيجة تتوافق مع وجهة النظر هذه.

[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

#### 1.1.1 سياسات التنوع والاحتواء

من شأن وضع سياسات وإجراءات منصفة لإدارة الموارد البشرية أن يساهم في إيجاد بيئات عمل تعزز الاحترام والاحتواء.

ويتعين على المنظمة التي توظف عشرة عمال وأكثر من ذلك أن يكون لديها لوائح داخلية صادرة عن وزارة العمل. تحدد هذه اللوائح ساعات العمل وفترات الراحة والإجازات وانتهاكات العمل والإجراءات التأديبية، ولكنها لا تغطي سياسات وإجراءات هامة أخرى لإدارة الموارد البشرية.



يحتوي الملحق 1 على صياغات مقترحة لسياسات تكافؤ فرص العمل وعدم التمييز ومكافحة التحرش.

### قصة نجاح رنا

رنا من الأشخاص ذوي الإعاقة الحركية من قصار القامة وتبلغ من العمر 37 عاماً، وهي تحمل شهادة الدبلوم في إدارة الأعمال. حصلت بعد تخرُّجها، ومن خلال أحد الإعلانات في الصحف، على وظيفة لدى عيادة أسنان حيث استمرت في العمل هناك لمدة 11 سنة. قررت رنا ترك عملها بسبب انخفاض الأجر وطول ساعات الدوام، حيث عملت بعدها لدى إحدى شركات التسويق، غير أن انخفاض الأجر أرغمها على ترك العمل.

تابعت رنا البحث عن عمل مناسب وتعرّفت على حقوقها العمالية بالأجر وبالإشتراك في الضمان الاجتماعي. ثم قامت بزيارة وزارة العمل، وتم تحويلها لإجراء مقابلة في مستشفى فيلادلفيا التخصصي للعمل بوظيفة مأمور مقسم. بدأت رنا العمل لدى المستشفى منذ شهر آب 2015. تقول رنا: «يجب على الأشخاص ذوي الإعاقة العمل، ويجب على المجتمع تقبلنا». وتقول مديرة شؤون الموظفين في المستشفى: «قمنا بتعيين رنا بغض النظر عن إعاقته لاهتمامنا بقدرات موظفينا».

تلقت رنا الدعم من مشرفتها وزملائها عندما بدأت بالعمل كمأمور مقسم، حيث تلقت التدريب على النظام المتبع إلى أن أصبحت قادرة على القيام بالمهام المطلوبة منها. ثم أتيح لها فرصة العمل على استقبال وإدخال المرضى، إضافة إلى الرد على الهاتف وتحويل المكالمات، والطباعة والسكرتاريا.

يتبع ...

هناك سياستان رئيسيتان للتنوع والاحتواء والمتعلقة بالموارد البشرية التي ينبغي للمنظمات أن تضعها في الحسبان، وهما<sup>(2)</sup>:

- سياسة تكافؤ فرص العمل
- سياسة عدم التمييز

توفر عمليات التقييم الذاتي للمنظمة واستقصاءات آراء الموظفين المعلومات التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحديد السياسات والإجراءات الأخرى التي ينبغي تطويرها أو تعديلها لضمان وجود مكان عمل منصف وإحتوائي، مثل سياسة التوازن بين العمل والحياة أو ترتيبات العمل المرن. والغرض من هذه السياسة هو مساعدة الموظفين على موازنة متطلبات العمل والحياة الشخصية التي يمكن أن تحقق العديد من الفوائد بما في ذلك:

- تعزيز استبقاء الموظفين
- زيادة رضا الموظفين
- زيادة الإنتاجية والتحفيز
- الحد من الإجهاد والإرهاق وتحسين رفاه وصحة الموظفين
- تعزيز ثقافة المنظمة
- الحد من الغياب والتأخر
- تقليص التكاليف المرتبطة بالدوران، والتغيب، والإجازات المرضية

ومن أمثلة ترتيبات التوازن بين العمل والحياة ما يلي:

- العمل المرن
- العمل بدوام جزئي
- وقت استراحة مرن
- أسبوع العمل المضغوط
- العمل عن بعد (العمل من المنزل)



...تابع

ساعد كون المستشفى مهياً لاستقبال الجميع، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة، في تسهيل قيام رنا بمهامها اليومية. إضافة إلى أنه تم تعديل بيئة عمل رنا بناءً على طلب منها من خلال تغيير الكرسي ثلاث مرات منذ بداية العمل بهدف توفير الكرسي الأنسب. كما تم تعديل ساعات دوامها وإعطائها فرصة الوصول حتى الساعة التاسعة صباحاً وذلك لعدم توفر وسيلة مواصلات. وقد أكدت مديرة شؤون الموظفين بأنه «يجب على أصحاب العمل توفير كل التدابير التي تساعد الأشخاص ذوي الإعاقة على الاستمرار في عملهم».

المصدر: وزارة العمل.

[www.mol.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=276](http://www.mol.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=276)

في أوائل عام 2017، سنت الأردن لوائح جديدة تتعلق بترتيبات العمل المرنة. ويمكن الاطلاع على هذه اللوائح من خلال الموقع الإلكتروني لوزارة العمل.

• العمل التدرجي بدوام جزئي قبل أو بعد أو أثناء إجازة الأمومة

• رعاية الأطفال في موقع العمل

يمكن لأصحاب العمل الاستفادة من أي من هذه الخيارات بناءً على بيئة عملهم واحتياجات الموظفين، مع التأكد من أن الموظفين الذين يعملون ضمن ترتيبات العمل المرنة لا يزالون يتمتعون بنفس منافع العمل والتدريب وفرص الترقية كموظفين بدوام كامل.

وعند وضع وتنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية، ينبغي للمنظمات أن تضمن ما يلي:

- الامتثال للقوانين والأنظمة الحالية.
- خضع الإدارة للمساءلة عن إنفاذ السياسات.
- التنفيذ المتسق للسياسات.
- إبلاغ السياسات للموظفين والمتقدمين للوظائف.

## 1.1.2 الاستقطاب والاختيار والتعيين

خلافًا للمنظمات الكبيرة، فإن معظم الشركات الصغيرة لا يمكنها تخصيص الموارد المالية اللازمة لتعيين موظفين ذوي مؤهلات عالية من خلال وكالات التوظيف المتخصصة أو صائدي الرؤوس (headhunters). وعادة ما تعتمد على التوصية كوسيلة للتوظيف، مما يقيد وصولهم إلى المواهب المتنوعة<sup>(3)</sup>.

وعلاوة على ذلك، فإنه عادة ما يكون المدير العام/المالك هو الشخص المسؤول عن عملية التوظيف. والمخاطر المرتبطة بذلك هي الميل نحو اختيار الموظفين الذين يمتلكون خصائص مشابهة لخصائص القوى العاملة القائمة، خاصة إذا كان التوظيف لا يستند إلى كفاءات وظيفية محددة<sup>(4)</sup>.



## استقصاء سريع

ما هي قنوات التوظيف التي تستخدمها مؤسستك؟

إعلانات الصحف

وسائل التواصل الاجتماعي

التدريب الداخلي

التوصية

المؤسسات التعليمية

وكالات التوظيف

المعارض الوظيفية

أخرى \_\_\_\_\_

## برنامج بنك الاتحاد للنساء العائدات

### إلى العمل

في عام 2017، بدأ بنك الاتحاد برنامجا سنويا لبناء قدرات النساء العائدات إلى العمل بعد انقطاع وظيفي. ويهدف البرنامج إلى تيسير عودة المرأة إلى القوة العاملة من خلال إتاحة الفرصة لها لتعزيز مهاراتها وسد فجوة العمل لديها. كما عمل البرنامج على توسيع تجمّع المواهب المتاحة للبنك للتوظيف. وعند الانتهاء من البرنامج، قام البنك بتوظيف سبعة من أصل تسعة عشر مشاركة، في حين تم تعيين سيدتين من قبل شركات أخرى. ويستخدم البنك شبكته التجارية لمساعدة بقية المشاركات على إجراء مقابلات عمل.

وقد تضمن البرنامج، الذي تم تنفيذه على مدى خمسة أشهر، التدريب على المهارات الخفيفة؛ وتدريب لمدة ثلاثة أشهر في البنك على أساس المهارات والاهتمامات والخبرة السابقة؛ والتدريب الفردي والتوجيه.

ولضمان التنوع والإنصاف في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، ينبغي للمنظمات أن تسعى إلى:

- توسيع قنوات التوظيف. توفر منصات التواصل الاجتماعي مثل «الفيسبوك» و«لينكد إن» بديلا أفضل من التوصية للوصول إلى مجموعة مواهب على نطاق أوسع. ومع ذلك، يجب على المنظمات أن تدرك أنه ليس كل المرشحين المؤهلين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت.
- استهداف الفئات التي تعاني من ضعف التمثيل في القوى العاملة، وذلك من خلال المنظمات المجتمعية والرابطات المهنية والمؤسسات التعليمية ومعارض التوظيف.
- النظر في توسيع تجمّع المواهب، مع ضمان ملائمة العمل من خلال توفير التدريب الرسمي أو التدريب الداخلي (internship) للمتقدمين المهتمين.
- دمج سياسة تكافؤ فرص العمل في إعلانات الوظائف لتشجيع مختلف الأشخاص على التقدم بطلب لتوظيف.
- تجنب تحديد الجندر أو العمر أو الحالة الاجتماعية في إعلانات الوظائف.
- التأكد من أن إعلانات الوظائف خالية من القوالب النمطية في الصور واللغة.
- تحديد الكفاءات الوظيفية وإدماجها في الإعلانات الوظيفية والوصف الوظيفي للحد من التحيز في عملية التوظيف.
- استخدام مجموعة موحدة من الأسئلة لمقابلة التوظيف التي تركز على الكفاءات ومتطلبات الوظيفة.
- استخدام تقييمات الكفاءة واختبارات التوظيف.
- التأكد من قيام أكثر من شخص بإجراء مقابلة التوظيف، ويفضل أن يتم ذلك من قبل لجنة تتألف من أفراد ذو خلفيات متنوعة.
- الاحتفاظ بسجلات طلبات العمل والمقابلات وقرارات التوظيف لأغراض التحليل المستقبلية.



قائمة مرجعية للممارسات المنصفة في الاستقطاب والاختيار والتعيين يرجى الرجوع إلى الملحق 2 للاطلاع على القائمة المرجعية والتقييم الذاتي للممارسات المنصفة في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### 1.1.3 التعويضات المالية

ينبغي أن ينعكس التزام المنظمات بالتنوع والاحتواء على نظام التعويضات المالية. وتشير التعويضات المالية إلى الأجور التي يدفعها أرباب العمل إلى الموظفين مقابل العمل، بالإضافة إلى الاستحقاقات الأخرى مثل العلاوات والعمولات والتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وما إلى ذلك.

ولضمان الإنصاف في التعويضات المالية، ينبغي على المنظمات:

- وضع سياسات ونظم تعويض واضحة وإبلاغها إلى جميع الموظفين.
- تحليل بيانات التعويضات المالية سنويا لتحديد الثغرات وأوجه عدم المساواة.
- الالتزام بالحد الأدنى للأجور والمنافع المنصوص عليها في القانون.
- منح أجور ومزايا منافسة ومنصفة لجميع الموظفين عن طريق مقارنة أجورهم مع وظائف مماثلة في سوق العمل.
- دفع أجور متساوية للعمل المماثل.
- ضمان توفير فرص العمل الإضافية بالتساوي لجميع الموظفين.

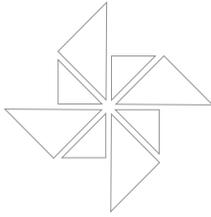
### 1.1.4 الترقية والتقدم الوظيفي

تتمثل إحدى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها أماكن العمل التي تتبنى الاحتواء في تعزيز التنوع في المناصب القيادية ومناصب الإدارة العليا. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ضمان تقييم أداء منصف وغير متحيز من خلال وضع سياسات وأنظمة واضحة وتدريب المدراء على طرق تنفيذها.
- توفير فرص التدريب والتوجيه التي يمكن أن تعزز معارف ومهارات الموظفين المتنوعين.



- توفير فرص للعمل على مجموعة متنوعة من المشاريع والمهام التي من شأنها تعزيز المهارات وبناء الخبرات وتعزيز الثقة.
- تمكين الموظفين المتنوعين من خلال تفويض المهام المشوقة والتي تشكل تحدياً.



## 1.2 تنفيذ تنوع التسويق

يجب على المنظمات تحليل أسواقها لتحديد تنوع قاعدة العملاء/الزبائن الحالية والمحتملة، وتقييم فاعليتها في تلبية احتياجاتهم في التسويق والاتصالات وتصميم المنتجات والخدمات. وينبغي أن تسعى أيضا إلى:

- إشراك موظفين متنوعين في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات لتحسين النتائج من تلك العملية.
- إجراء اجتماعات مجموعات التركيز (focus groups) مع زبائن متنوعين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- دراسة إمكانية تطوير منتجات جديدة أو إدخال تعديلات على المنتجات الحالية.
- اعتماد استراتيجيات تسعير مختلفة تلبى احتياجات العملاء/الزبائن المتنوعين.
- النظر في مجموعة متنوعة من قنوات البيع.
- تدريب موظفي خدمة العملاء على التعامل مع العملاء/الزبائن المتنوعين.
- بالإضافة إلى ذلك، يسعى تنوع التسويق إلى تطوير واستخدام رسائل تسويقية تعكس قيم الاحتواء وتأخذ بالحسبان وجهات نظر مختلف العملاء. ويتحقق ذلك عادة عن طريق:
- تحليل حساسية اللغة والصور المستخدمة في الاتصالات التسويقية والتأكد من أنها خالية من القوالب النمطية.
- إنتاج مواد تسويقية مخصصة تستهدف شرائح متنوعة من العملاء برسائل محددة، على سبيل المثال، على أساس الجندر أو الفئة العمرية أو المهنة أو الموقع الجغرافي.

وتتطوي ممارسات تنوع التسويق الفعالة على تكييف رسائل التسويق مع السوق، بدلا من محاولة تكييف السوق مع الرسائل. لذا، بدلا من البدء بحملة إعلانية ثم تتبع استجابة العملاء، يجب على الشركات أن تحاول فهم قيم وتصورات قاعدة عملائها أولا، وتصميم رسائلها وفقا لذلك<sup>(5)</sup>.

كما وينبغي دمج التنوع والاحتواء في الاتصالات الخارجية للمنظمة. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمات تحديد الجهات الخارجية ذات العلاقة وتكييف رسائلهم للوصول إلى كل مجموعة.

ويمكن أن يحقق التواصل الخارجي للتنوع التنظيمي ومبادرات الاحتواء فوائد كثيرة. فهو يحسن صورة وسمعة المنظمة بين مختلف الجهات ذات العلاقة، بما في ذلك العملاء والموردين والمستثمرين. كما أنه يحسن صورة العلامة التجارية ويسهم في جذب عملاء جدد من قطاعات متنوعة من السوق. وهو يسهم في خلق علامة تجارية قوية للتوظيف وتوسيع تجمّع المواهب المتاحة للمنظمة.



## التنوع الجندي وتطوير المنتجات: دراسة حالة بنك الاتحاد

تم إطلاق برنامج شروق من بنك الاتحاد في عام 2014 كمجموعة شاملة من الحلول المصرفية التي تشمل الخدمات المالية وغير المالية المصممة خصيصاً للنساء. واستند البرنامج إلى دراسة للسوق كشفت أن أكثر احتياجات المرأة إلحاحاً هو الحصول على التمويل والحصول على المعرفة. وفي الوقت نفسه، خلص التحليل الداخلي إلى أن النساء أكثر مسؤولية في التمويل ويمتلكن أقل القروض المتعثرة في البنك.

وقد تمكنت لجنة توجيهية - ضمت فرق من دوائر التسويق، وإدارة نظم المعلومات، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والموارد البشرية، والائتمان، والتجزئة، وتطوير الأعمال - من تصميم هذا البرنامج وتحقيق ثماره. في حين أن دائرتي تطوير الأعمال والموارد البشرية قدمتا خبراتهما في استعراض المنتجات لضمان أنها شاملة للجنسين؛ اهتمت دائرة التسويق بالموضوعة في السوق، والعلامات التجارية والاتصالات؛ وتعاملت إدارة نظم المعلومات مع جمع البيانات والإبلاغ عنها.

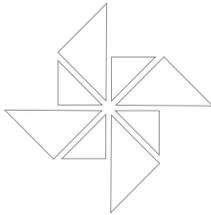
ركزت خطة عمل اللجنة على الأبعاد الداخلية والخارجية للتنفيذ، وتوجيه الجهود نحو بناء القدرات الداخلية على مفاهيم الجندر، وتوجيه إطلاق الحملة التسويقية للبنك.

ويعرب موظفو البنك والإدارة عن فخرهم ببرنامج شروق، ليس فقط لأنه أول حل مصرفي في الأردن مصمم خصيصاً لتلبية احتياجات النساء، مما يعزز قدراتهم المالية والفنية، ولكن لأنه يعد حل مصرفي قوي.



وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية لدمج التنوع والاحتواء في الاتصالات الخارجية:

- التواصل حول رؤية وقيم ومبادئ وممارسات التنوع والاحتواء في المنظمة، من خلال الموقع الإلكتروني للشركة وصفحات التواصل الاجتماعي وإعلانات الوظائف وإعلانات المنتجات/الخدمات وغيرها من الوسائل.
- تسليط الضوء على سياسة تكافؤ الفرص في المنظمة في إعلانات الوظائف.
- المشاركة في المبادرات المجتمعية التي تعزز الإنصاف والاحتواء.
- التنافس للحصول على جوائز تقدير التنوع.



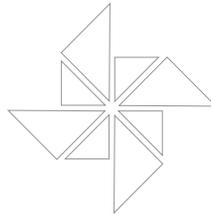
### 1.3 تنفيذ تنوع الموردين

تنوع الموردين هو استراتيجية الأعمال التي تركز على إنشاء قاعدة متنوعة من الموردين في شراء السلع والخدمات للمنظمة. وهو ينطوي على عمليات اختيار الموردين، والتعاقد والتفاعل معهم بطريقة تدعم قيم وأهداف التنوع والاحتواء للمنظمة. كما يعكس أيضا قاعدة العملاء المتنوعة ومجتمع الأعمال للمنظمة<sup>(6)</sup>.

ويمكن أن يساعد تنوع الموردين المنظمات على التفاوض للحصول على خدمات ذات جودة أعلى وخفض الأسعار عن طريق زيادة المنافسة في عملية المزايدة<sup>(7)</sup>. كما يمكن أن تعزز صورتها وسمعتها من خلال التعبير عن التزامها بالمساعدة في تطوير اقتصادات المجتمعات التي تخدمها.

وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية لتنفيذ تنوع الموردين:

- تحديد وبناء شراكات مع موردين متعددين يمكن أن يحقق قيمة فريدة لسلسلة التوريد<sup>(8)</sup>. وعلى سبيل المثال، يمكن إيجاد فرص للفئات التي تعاني من ضعف التمثيل مثل النساء، والأشخاص الأقل حظاً، والمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، والمؤسسات المحلية.
- توفير الدعم الفني والتدريب للنساء والمجموعات المجتمعية والشركات المحلية الصغيرة لتمكينهم من تقديم المنتجات أو الخدمات للمنظمة.
- تقليل عدد الوسطاء في سلسلة التوريد وتقديم المساعدة في تشكيل مجموعات مجتمعية للتعامل مباشرة مع المنظمة كموردين.
- تثقيف كافة الدوائر والأقسام حول أهمية تنوع الموردين لتحقيق رؤية وأهداف التنوع والاحتواء للمنظمة.
- تقديم التغذية الراجعة إلى الموردين المختلفين على عروضهم وجودة المنتج/الخدمة لمساعدتهم على التحسن وتمكينهم من التنافس مع موردين آخرين<sup>(9)</sup>.



## 1.4 إدارة التغيير<sup>(10)</sup>

عندما تقوم المنظمات بإدخال سياسات وأنظمة وعمليات جديدة لتعزيز أداء الأعمال، فإن التغييرات تؤثر في الغالب على الأشخاص وكيفية أدائهم لوظائفهم. قد تواجه المنظمات خطر الفشل في تحقيق النتائج المرجوة من السياسات والنظم الجديدة إذا لم يتقبل الموظفون التغييرات أو قاوموا التغيير.

إدارة التغيير هي عملية استراتيجية ومنهجية تهدف إلى توجيه الأشخاص خلال التغيير التنظيمي. وهذا يعني عادة دمج الأدوات والتقنيات لمساعدة الموظفين على الانتقال بنجاح في اعتماد نهج جديدة لتحقيق نتائج الأعمال المطلوبة.

والغرض من إدارة التغيير هو:

- كسب الدعم
  - تطوير المعرفة والمهارات المطلوبة لتنفيذ التغيير
  - التعامل مع المقاومة
- وعادة ما تظهر أعراض مقاومة التغيير على شكل زيادة الدوران والتغيب والتأخير؛ انخفاض الإنتاجية؛ عدم التعاون؛ والجدل المستمر والعدائية.

### 1.4.1 كسب الدعم

من أجل كسب الدعم وتقليل المقاومة بين الموظفين للتغيير التنظيمي الناجم عن تنفيذ مبادرات التنوع والاحتواء، ينبغي على المنظمة:

- تقديم معلومات عن الدوافع والفوائد المترتبة على تبني التنوع والاحتواء، باستخدام بيانات ملموسة قدر الإمكان<sup>(11)</sup>.
- إشراك الموظفين في مراحل التقييم والتخطيط لمبادرات التنوع والاحتواء لضمان المشاركة والحس بالملكية.
- التأكد من أن مشاركة الموظفين تتبع من اهتمام حقيقي بمساهماتهم وليس مجرد استراتيجية لكسب الدعم<sup>(12)</sup>.

### 1.4.2 إيصال التغيير

يمكن للمنظمات أيضاً أن تبني الدعم بين الموظفين من خلال تبليغ رؤية وسياسات ومبادرات التنوع والاحتواء بطريقة تعكس التزام المنظمة وتخلق حساً بالمساءلة بين جميع الموظفين. ولضمان نجاح التواصل الداخلي فيما يتعلق بالتنوع والاحتواء، ينبغي للمنظمات<sup>(13)</sup>:

- ضمان أن يصدر التواصل من قادة المنظمة والمشرفين المباشرين.
- بناء قدرات الإدارة الوسطى والمشرفين في التواصل حول التنوع والاحتواء والتغييرات المتوقعة.
- التأكد من استمرارية التواصل.
- استخدام مجموعة متنوعة من القنوات الداخلية، مثل اجتماعات الموظفين، ودورات التدريب والتوجيه، والمحادثات غير الرسمية.
- توفير فرص للاتصال ثنائي الاتجاه لتمكين الموظفين من طرح الأسئلة وتبادل أفكاركم والتعبير عن مخاوفهم.
- النظر في الاختلافات الثقافية عند تبليغ التغييرات. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يشمل التواصل بشأن المبادرات الخاصة بالجنود كلا من النساء والرجال، لضمان أن يكون جميع الموظفين معنيين في عملية التغيير<sup>(14)</sup>.
- التأكد من أن الاتصالات الرسمية لا تتعارض مع الإجراءات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، الإعلان عن أن المنظمة توفر فرصا متساوية للتقدم الوظيفي لمختلف الموظفين، يجب أن يكون مرئيا في ممارسات الإدارة فيما يتعلق بالوصول إلى فرص التدريب والتطوير، وقرارات الترقية، وخطط تعاقب الموظفين.
- استخدام الشبكات والمحادثات غير الرسمية في المنظمة لتعزيز التغيير المنشود وبناء الالتزام<sup>(15)</sup>.

### 1.4.3 تنفيذ التدريب والتوجيه في مجال التنوع والاحتواء

- ينبغي أن تستهدف برامج التدريب والتوجيه الرامية إلى تعزيز التنوع والاحتواء الموظفين على جميع مستويات المنظمة. وتهدف هذه البرامج إلى:
- خلق وعي بين جميع الموظفين حول مفاهيم ومزايا مكان العمل المتنوع الذي يتبنى قيم الاحتواء، وتسهيل عملية التغيير الناجمة عن إدخال مبادرات وسياسات التنوع والاحتواء. وينبغي أن تشجع برامج التدريب والتوجيه أيضا السلوكيات التي تعزز بيئة عمل آمنة تتبنى الاحتواء عن طريق تحديد السلوك الملائم وغير الملائم في مكان العمل.
  - بناء قدرات الموظفين المسؤولين عن الاستقطاب والاختيار والتعيين، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير في عملية صنع القرار على أساس الكفاءة.
  - تعزيز مهارات الفئات التي تعاني من ضعف التمثيل لضمان قدرتها على المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق النمو الوظيفي.
  - تعريف الموظفين الجدد عن التنوع والاحتواء في مكان العمل.
- قد تكون الإرشادات التالية مفيدة في تصميم وتنفيذ التدريب على التنوع والاحتواء في مكان العمل<sup>(16)</sup>:

- تحديد احتياجات التدريب لمختلف مجموعات العمل في المنظمة وتحديد أولوياتها: الموظفون، والإدارة الوسطى، وموظفو الموارد البشرية، والإدارة العليا، وما إلى ذلك.
- تصميم التدريب بحيث يركز على المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات المطلوبة. وقد تشمل موضوعات التدريب ما يلي: التوعية العامة بالتنوع والاحتواء؛ وملاحظة التحيز والتمييز في مكان العمل والتصدي لهما؛ والتنوع وسياسات الاحتواء والقيم والسلوكيات المتوقعة.
- اعتماد أساليب التدريب التشاركي.
- تنفيذ التدريب بطريقة لا تعرقل سير العمل، والنظر في تقديم التدريب كجزء من اجتماعات الموظفين والدورات التعريفية.
- توظيف أساليب تدريب مختلفة مثل العروض، ورش العمل، دورات التدريب القصيرة، ومواد التعلم الذاتي.
- دراسة توفر الموارد المالية والبشرية لتصميم وتنفيذ التدريب، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتوظيف مدربين خارجيين.
- إجراء تقييمات ما قبل التدريب وبعده.
- الاحتفاظ بسجلات الدورات التدريبية، والمشاركين، ونتائج التقييم لأغراض التحليل المستقبلية.

#### 1.4.4 القيادة الاحتوائية

عند مناقشة القيادة، يركز معظم الناس على خصائص مثل الثقة بالنفس والإيجابية والنزاهة والشغف والتركيز. ومع ذلك، فإن هذه الصفات لا تعد ذات أهمية إذا لم تكن مرئية في سلوكيات القادة. يجب على قادة المنظمات أن يظهروا باستمرار السلوكيات التي يتوقعون من موظفيهم إظهارها<sup>(17)</sup>.

ما يقدره القادة ينعكس في تصرفاتهم وسلوكياتهم؛ ويتخذ القادة من هذه التصرفات والسلوكيات آليات تستخدم لتضمين تلك القيم في ثقافة المنظمة. يعرف إدغار شاين «الآليات الأولية لدمج الثقافة» على النحو التالي<sup>(18)</sup>:

- ما يوليه القادة الاهتمام والقياس والرقابة بصورة منتظمة
- كيفية استجابة القادة للحالات الحرجة والأزمات التنظيمية
- كيف يخصص القادة الموارد
- الظهور كقدوة يحتذى بها، والتدريب والتوجيه بشكل مقصود
- كيف يمنح القادة المكافآت والمكانة
- كيف يقوم القادة بتوظيف واختيار وترقية الموظفين



في جميع النقاط السابقة، يعد الاتساق هو المفتاح في وضع الأمثلة السلوكية للموظفين والتأثير على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم<sup>(19)</sup>.

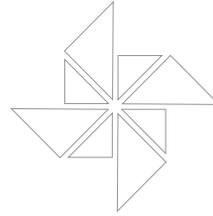
### إذن، كيف يبدو السلوك الاحتوائي؟

#### كسب تأييد الإدارة الوسطى: دراسة حالة دار العمران

لضمان كسب تأييد الإدارة الوسطى، خاصة مع مخاوفهم بشأن تأثير الترتيبات الجديدة على سير العمل، عملت دار العمران على إشراك المديرين في جميع جوانب المبادرة.

كما رتبت الشركة سلسلة من الدورات التدريبية والاجتماعات لتزويد أعضاء الإدارة الوسطى بالفرصة للتعبير عن مخاوفهم ومناقشتها. وشددت مشاركة قيادة الشركة والإدارة العليا في تلك الدورات على التزام القيادة بالمبادرة وقدمت الدعم اللازم لمعالجة القلق بخصوص تأثر الأداء.

- الدعوة باستمرار للتنوع والاحتواء أثناء الاجتماعات، وفعاليات الشركة، والمحادثات غير الرسمية مع الموظفين.
- تحفيز الموظفين على تحقيق رؤية المنظمة للإحتواء.
- المشاركة بنشاط في المبادرات الرامية إلى تعزيز التنوع والاحتواء في مكان العمل، بما في ذلك التخطيط والتدريب.
- تخصيص الموارد، مثل الوقت والمال، للأنشطة التي تعزز التنوع والاحتواء، كوضع السياسات والنظم وتنفيذ التدريب.
- بناء وتطوير وقيادة فرق ممكنة ومتنوعة.
- تقييم وجهات النظر المتنوعة وتعزيز الانفتاح من خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم.
- تعزيز التنوع في المناصب الإدارية العليا.



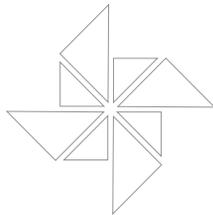


## 1.5 الاحتفاظ بالبيانات المصنفة

تعني البيانات المصنفة أخذ الأرقام الإجمالية وتقسيمها إلى مجموعات فرعية للكشف عن كيفية ارتباط هذه الأرقام بكل مجموعة فرعية. وتعتمد البيانات التي تحتفظ بها المنظمة على أبعاد التنوع داخل المؤسسة وعلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للتنوع والاحتواء. يمكن للمنظمات تحديد البيانات التي يجب تحليلها، مثل الجندر والعمر والمستوى الوظيفي.

كما أن الحفاظ على بيانات مصنفة عن التكوين الديموغرافي للقوى العاملة، وأيضاً عند تنفيذ الأنشطة - مثل التدريب والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والترقيات - يتيح للمنظمات ما يلي:

- إلقاء نظرة عامة على حالة التنوع والاحتواء في مكان العمل.
- تحديد الأنماط والاتجاهات في ممارساتها وأنشطتها.
- قياس أثر مبادرات التنوع والاحتواء.
- وبالمثل، يمكن أن تكون البيانات المصنفة مفيدة في فهم العملاء والموردين.



### تفصيل البيانات باستخدام إكسل

يمكنك استخدام الجداول المحورية في ميكروسوفت إكسل لتصنيف البيانات. فيما يلي رابط موقع تعليمي عبر الإنترنت: <https://academy.hsoub.com/>

وفيما يلي رابط إلى مقطع فيديو تعليمي حول إنشاء الجداول المحورية:

[www.youtube.com/watch?v=OOjXzHfANOY](http://www.youtube.com/watch?v=OOjXzHfANOY)

# ملخص الفصل

تدير المنظمات التنوع من خلال وضع البرامج والمبادرات، وإنشاء نظم وسياسات وإجراءات. ويقوم الأفراد بتنفيذ هذه النظم والإجراءات بوصفها مسؤولية مشتركة.

وهناك نوعان من السياسات الأساسية المتعلقة بالتنوع والاحتواء التي ينبغي للمنظمات أن تعمل على تطويرها، وهي:

- سياسة تكافؤ فرص العمل
- سياسة عدم التمييز

ويوفر التقييم الذاتي للمنظمة واستقصاءات آراء الموظفين معلومات يمكن أن تساعد المنظمات على تحديد السياسات والإجراءات الأخرى المطلوبة، مثل ترتيبات العمل المرن والدوام الجزئي.

يمكن للمنظمات ضمان دمج التنوع والاحتواء في العمليات والممارسات التنظيمية من خلال:

- إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع سياسات وإجراءات للمهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الاستقطاب والاختيار والتعيين والتعويض والترقية والتقدم الوظيفي.
- تنفيذ تنوع التسويق من خلال تصميم الاتصالات التسويقية والمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء المتنوعين.
- تنفيذ تنوع الموردين عن طريق تحديد وبناء شراكات مع موردين متعددين يمكنهم أن يحققوا قيمة لسلسلة التوريد.
- إدارة التغيير من خلال كسب الدعم للتنوع في المنظمة والقيم والمبادرات المتعلقة بالاحتواء؛ تطوير المعارف والمهارات المطلوبة لتنفيذ التغيير؛ والحفاظ على تواصل ثابت ومستمر؛ وتقديم نموذج يقتدى به لقيم الاحتواء.
- الاحتفاظ ببيانات مصنفة للمساعدة على متابعة وتقييم نتائج مبادرات التنوع والاحتواء في مكان العمل.





## الفصل الثاني

# الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل





## 2. الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل

---

### السؤال الرئيسي

يتضمن هذا الفصل إجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل؟

### الأهداف التعليمية

عند الانتهاء من هذا الفصل، سوف يكون بمقدورك:

- تحديد ممارسات العمل التي يمكن أن تسهم في نجاح مبادرات التنوع والاحتواء داخل مؤسستك.

## الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل

تدفع التغييرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية المنظمات الرائدة إلى وضع وتنفيذ برامج ومبادرات لإدارة التنوع على مستويات تنظيمية مختلفة. عند تصميم وتنفيذ هذه البرامج والمبادرات، غالباً ما تعتمد المنظمات على الممارسات الفضلى - الممارسات التي أثبتت نجاحها في الاستفادة من التنوع لتحقيق أداء أفضل للأعمال.

ينبغي أخذ اعتبارين عند اعتماد أفضل الممارسات<sup>(20)</sup>:

- إدارة التنوع هي تخصص جديد ومتطور. ويتعين على المنظمات أن تسعى إلى متابعة أحدث الأطر النظرية ونتائج البحوث لتعزيز برامجها وممارساتها المتعلقة بإدارة التنوع.
- تختلف النظم والعمليات والثقافات التنظيمية باختلاف الصناعة وحجم وموقع النشاط التجاري. وينبغي للمنظمات أن تكيف برامجها وممارساتها استناداً إلى التحديات والاحتياجات الخاصة بها، مع التركيز على أهداف التنوع الأكثر أهمية لدعم أهداف العمل.

وفيما يلي الممارسات الفضلى التي يمكن أن تحسن وتعزز برامج ومبادرات التنوع:

## التزام ومشاركة القيادة

تتطلب الإدارة الناجحة للتنوع في مكان العمل التزام قيادة المنظمة بجهود التنوع، ومشاركتها في عمليات التخطيط والتنفيذ لمبادرات التنوع. حيث يعتبر التزام ومشاركة القيادة أساسياً لضمان التزام الإدارتين العليا والوسطى والالتزام على مستوى المنظمة. ويظهر هذا الالتزام عندما تدعم القيادة:

- رؤية التنوع.
- قيم المنظمة التي تحتضن التقدير للتنوع والاحتواء في مكان العمل.
- التواصل الواضح والرسمي بأن التنوع والاحتواء عاملان حاسمان للنجاح في المنظمة.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية لتصميم وتنفيذ ومتابعة مبادرات إدارة التنوع.

## المواءمة مع استراتيجية المنظمة

إن حلول التنوع المنفصلة التي تركز فقط على جانب واحد من الممارسات التنظيمية، مثل تعزيز سياسات وإجراءات التوظيف أو تنفيذ التدريب على التنوع، غالباً ما تفشل في إحداث التغيير المطلوب. وسيتضمن مستوى التغيير التنظيمي الذي قد يكون مطلوباً لتنفيذ ممارسات إدارة التنوع بنجاح تغييرات في السياسات والأنظمة والعمليات التنظيمية<sup>(21)</sup>.

ويمكن للمنظمات إما أن تضع استراتيجية مستقلة لإدارة التنوع تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، أو أن تدمج استراتيجيات إدارة التنوع في خطتها الاستراتيجية. وبغض النظر عن المسار الذي تختاره المنظمة، يجب الحفاظ على وجهة نظر استراتيجية لإدارة التنوع.

وتحدد القيادة والإدارة العليا الوضع الحالي للمنظمة فيما يتعلق بالتنوع من خلال التقييم الذاتي - تدقيق التنوع. ومن ثم ينبغي أن تحدد أهدافها لإدارة التنوع والنتائج المرجوة من المبادرات المرتبطة بها.

### ✦ مزيج من إجراءات التنوع الواسعة والمحدودة النطاق

تجمع الإدارة الناجحة للتنوع بين إجراءات التنوع الواسعة، مثل تغيير السياسات والإجراءات التنظيمية، مع اتخاذ إجراءات محدودة على المستوى اليومي مثل تنفيذ برامج تدريب الموظفين والتوجيه لتعزيز التغيير الفردي<sup>(22)</sup>.

### ✦ المساءلة

تضمن المساءلة الالتزام بجهود إدارة التنوع في المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ربط تقييمات أداء المدراء بالتقدم المحرز في تحقيق أهداف التنوع، مثل جذب واستبقاء قوى عاملة متنوعة، وإشراك الموظفين وتممية مواهبهم.

كما أن التزام المدراء بالغ الأهمية لضمان أن يكون التنوع مؤسسيا وليس جهدا اختياريا أو مجزئا<sup>(23)</sup>.

### ✦ إدارة التغيير

عند إدخال برامج ومبادرات إدارة التنوع، تحتاج المنظمات إلى إدراك أن الناس غالبا ما تتفاعل مع التغيير بقلق وخوف. وينبغي لها إتاحة الوقت اللازم لتدريب الموظفين وتطوير قاعدة معارف قوية بشأن قيمة التنوع والاحتواء داخل المنظمة.

ولكي تتجح سياسات وبرامج إدارة التنوع، يجب على الموظفين أن يؤمنوا بأنهم جزء من عملية التغيير وأن لهم حصة في نجاحها. ويمكن أيضا بناء الحس بالملكية لبرامج ومبادرات التنوع من خلال إشراك الموظفين في عملية التخطيط والسماح لآرائهم وملاحظاتهم بإثراء تصميم المبادرة وتنفيذها<sup>(24)</sup>.

### ✦ قياس الأثر

يعد تدقيق التنوع أداة لا تقدر بثمن لقياس الأثر، حيث أنه يوفر بيانات أساسية فيما يتعلق بملامح التنوع في المنظمة وسياساتها وعملياتها. وينبغي أن تتضمن استراتيجية التنوع مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس وتقييم التقدم المحرز وأثر برنامج التنوع. وتخدم المؤشرات عددا من الأغراض:

- توثق التقدم المحرز في تحقيق الأهداف، وعند الضرورة، تحدد الاحتياجات لإعادة مواءمة أنشطة معينة.
- توفر مقياس لقياس مدى التقدم المحرز.
- تخدم كأداة لمتابعة مبادرات التنوع.

## ملخص الفصل

غالباً ما تعتمد المنظمات على الممارسات الفضلى في تصميم وتنفيذ مبادرات التنوع والاحتواء. ومع ذلك، بما أن إدارة التنوع هي تخصص حديث ومتطور، فمن المهم البقاء على علم بأخر التطورات في المجال لتعزيز المبادرات والممارسات الحالية. كما ينبغي على المنظمات أن تسعى دائماً إلى تخصيص مبادراتها على أساس تحدياتها واحتياجاتها وأهدافها الخاصة بالتنوع.

وتشمل الممارسات الفضلى لإدارة التنوع ما يلي:

- التزام ومشاركة القيادة
- المواءمة مع استراتيجية المنظمة
- مزيج من إجراءات التنوع الواسعة والمحدودة النطاق
- المساءلة
- إدارة التغيير
- قياس الأثر

# الملحقات

الملحق 1: نماذج سياسات التنوع والاحتواء ✨

الملحق 2: قائمة مرجعية للممارسات المنصفة في الاستقطاب والاختيار والتعيين ✨

الملحق 3: دراسات الحالة الكاملة ✨



# الملحق 1: نماذج سياسات التنوع والاحتواء

## ✦ سياسة تكافؤ فرص العمل<sup>(25)</sup>

تعد (الشركة) صاحب عمل متكافئ الفرص ولا يميز بشكل غير قانوني ضد الموظفين أو المتقدمين للعمل على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو الأصل القومي أو السن أو الإعاقة أو الحالة الاجتماعية أو أي سمة أخرى. وتطبق هذه السياسة على جميع أحكام وشروط وامتيازات العمل، بما في ذلك التوظيف والتعيين والتعويض والترقية والتأديب وإنهاء الخدمة.

## ✦ سياسة عدم التمييز ومكافحة التحرش وإجراءات الشكاوى<sup>(26)</sup>

تلتزم (الشركة) ببيئة عمل يتم فيها معاملة جميع الأفراد باحترام وكرامة. لكل فرد الحق في العمل في جو مهني يحظر الممارسات التمييزية، بما في ذلك التحرش. ولذلك، تتوقع (الشركة) أن تتحلّى جميع العلاقات بين الأشخاص في مكان العمل بالمهنية وأن تكون خالية من التحيز والتمييز والمضايقات.

وبموجب هذه السياسة، تكون المضايقات أخلاقية وبدنية وجنسية. ويشمل ذلك أي سلوك شفهي أو غير لفظي أو جسدي يحط من أو يظهر العداء أو الكراهية تجاه الفرد بسبب عرقه أو دينه أو جنسه أو أصله القومي أو سنه أو إعاقته أو حالته الاجتماعية أو مظهره أو أي سمة أخرى.

والمقصود من الأمثلة التالية على التحرش أن تكون مبادئ توجيهية وليست حصرية عند تحديد ما إذا كان هناك انتهاك لهذه السياسة:

- التحرش اللفظي يشمل التعليقات المسيئة أو غير المرغوب فيها فيما يتعلق بجنسية الشخص أو أصله أو عرقه أو لونه أو دينه أو جنسه أو عمره أو إعاقته أو مظهره، بما في ذلك الصفات والعبارات والقوالب النمطية السلبية.
- التحرش غير اللفظي يشمل نشر أو عرض أو مناقشة أي مادة مكتوبة أو رسومية تسخر من أو تُهين أو تشوه أو تقلل من شأن أو تظهر العداء أو النفور أو عدم الاحترام تجاه فرد أو جماعة بسبب الأصل القومي أو العرق أو اللون أو الدين أو العمر أو الجنس، أو المظهر، أو العجز، أو الحالة الاجتماعية أو أي حالة أخرى.

تشجع (الشركة) على الإبلاغ عن جميع الحوادث التي تتضمن التمييز أو المضايقات. ومن سياسة (الشركة) إجراء تحقيقات فورية ودقيقة في هذه التبليغات. تحظر (الشركة) الانتقام من أي فرد يبلغ عن التمييز أو التحرش أو يشارك في التحقيق في هذه التبليغات.

## إجراءات الشكوى

- ينبغي على الأفراد الذين يعتقدون بأنهم ضحايا سلوك محظور ضمن هذه السياسة أو يعتقدون بأنهم قد شهدوا مثل هذا السلوك، أن يناقشوا مخاوفهم مع المشرف المباشر أو الموارد البشرية.
- تشجع (الشركة) على الإبلاغ الفوري عن الشكاوى أو المخاوف لضمان التدخل المبكر لحل الحوادث الفعلية أو المتصورة للمضايقات.
- سيتم التحقيق فوراً في أي ادعاءات تم الإبلاغ عنها بشأن التحرش أو التمييز أو الانتقام. وقد يتضمن التحقيق مقابلات فردية مع الأطراف المعنية، وعند الاقتضاء، مع الأفراد الذين قد يكونون قد شهدوا السلوك المزعوم أو قد يكون لديهم معرفة أخرى ذات صلة.
- ستحافظ (الشركة) على السرية طوال عملية التحقيق إلى الحد الذي يتفق مع إجراءات التحقيق الكافية والإجراءات التصحيحية المناسبة.
- الانتقام من فرد لإبلاغه عن المضايقات أو التمييز أو المشاركة في التحقيق في مزاعم التحرش أو التمييز يعد انتهاكاً خطيراً لهذه السياسة، ومثل التحرش أو التمييز، سيخضع لإجراءات تأديبية. وينبغي الإبلاغ فوراً عن أعمال الانتقام وسيتم التحقيق فيها على الفور ومعالجتها.
- سيتم التعامل بشكل مناسب مع سوء السلوك الذي يشمل التحرش أو التمييز أو الانتقام. وقد يتضمن الإجراء المتخذ إجراءات تأديبية مثل التنبيه أو الإنذار أو حجب ترقية أو حجب زيادة في الأجور أو إعادة تعيين أو تعليق مؤقت بدون أجر أو إنهاء الخدمات، كما ترى (الشركة) أي الإجراءات أنسب في ظل تلك الظروف.
- إذا لم يوافق طرف في شكوى على القرار الصادر، يجوز لهذا الطرف الطعن في القرار برفع الدعوى إلى مدير عام (الشركة).
- تخضع الشكاوى الكاذبة والخبيثة المتعلقة بالتحرش أو التمييز أو الانتقام (بخلاف الشكاوى التي قد تكون خاطئة ولكن تم الإبلاغ عنها بحسن نية) لإجراء تأديبي مناسب.

## الملحق 2: قائمة مرجعية للممارسات المنصفة في الاستقطاب والاختيار والتعيين

يمكن استخدام القائمة المرجعية التالية كتقييم ذاتي لممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في المنظمة.

لا	إلى حد ما	نعم	
			1. لدى شركتنا سياسة تكافؤ فرص العمل.
			2. توفر شركتنا فرص متساوية لجميع المتقدمين للوصول إلى المناصب في وظائف ذات مستويات مختلفة.
			3. لدى شركتنا أنظمة تعويضات مالية شفافة، وهي تعزز المساواة في الأجور.
			4. تعلن شركتنا عن رؤية وسياسات التنوع والاحتواء من خلال قنوات اتصال مختلفة.
			5. تعتمد شركتنا طرق ومنهجيات استقطاب مختلفة لضمان الوصول إلى مجموعة متنوعة من مقدمي الطلبات.
			6. توجد لدى شركتنا توصيفات وظيفية تشكل الأساس لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
			7. تصف إعلانات الوظائف التي تقوم بها شركتنا بوضوح المتطلبات الأساسية والكفاءات المطلوبة.
			8. إعلانات التوظيف في شركتنا حساسة وحتوائية فيما يتعلق باستخدام الصور واللغة.
			9. تراجع شركتنا باستمرار إعلانات التوظيف لضمان خلوها من القوالب النمطية في استخدام الصور واللغة.
			10. لدى شركتنا فريق متنوع من المسؤولين عن إجراء مقابلات التوظيف لضمان الاختيار والتعيين دون تمييز.

لا	إلى حد ما	نعم	
			11. جرى استعراض أسئلة مقابلات شركتنا بعناية من أجل ضمان خلوها من التحيز والقوالب النمطية.
			12. تتبع شركتنا عملية معيارية لتقييم الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات لدعم قرار الاختيار.
			13. هناك توزيع عادل للنساء والرجال ضمن القوى العاملة لدينا.
			14. عندما لا تتمكن شركتنا من العثور على المتقدمين المؤهلين لوظيفة ما، فإنها توفر فرصا للتدريب لمقدمي الطلبات المهمين.
			15. تقدم شركتنا برامج تعريفية للموظفين الجدد حول القيم المؤسسية والسلوكيات المتوقعة.

## الملحق 3: دراسات الحالة الكاملة

### قصة نجارنا

رنا من الأشخاص ذوي الإعاقة الحركية من قصار القامة وتبلغ من العمر 37 عاماً، وهي تحمل شهادة الدبلوم في إدارة الأعمال. حصلت بعد تخرُّجها، ومن خلال أحد الإعلانات في الصحف، على وظيفة لدى عيادة أسنان حيث استمرت في العمل هناك لمدة 11 سنة. قررت رنا ترك عملها بسبب انخفاض الأجر وطول ساعات الدوام، حيث عملت بعدها لدى إحدى شركات التسويق، غير أن انخفاض الأجر أرغمها على ترك العمل.

تابعت رنا البحث عن عمل مناسب وتعرّفت على حقوقها العمالية بالأجر وبالاشتراك في الضمان الاجتماعي. ثم قامت بزيارة وزارة العمل، وتم تحويلها لإجراء مقابلة في مستشفى فيلادلفيا التخصصي للعمل بوظيفة مأمور مقسم. بدأت رنا العمل لدى المستشفى منذ شهر آب 2015. تقول رنا: «يجب على الأشخاص ذوي الإعاقة العمل، ويجب على المجتمع تقبلنا». وتقول مديرة شؤون الموظفين في المستشفى: «قمنا بتعيين رنا بغض النظر عن إعاقته لاهتمامنا بقدرات موظفينا».

تلقت رنا الدعم من مشرفتها وزملائها عندما بدأت بالعمل كمأمور مقسم، حيث تلقت التدريب على النظام المتبع إلى أن أصبحت قادرة على القيام بالمهام المطلوبة منها. ثم أُتيح لها فرصة العمل على استقبال وإدخال المرضى، إضافة إلى الرد على الهاتف وتحويل المكالمات، والطباعة والسكرتاريا.

ساعد كون المستشفى مهياً لاستقبال الجميع، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة، في تسهيل قيام رنا بمهامها اليومية. إضافة إلى أنه تم تعديل بيئة عمل رنا بناءً على طلب منها من خلال تغيير الكرسي ثلاث مرات منذ بداية العمل بهدف توفير الكرسي الأنسب. كما تمّ تعديل ساعات دوامها وإعطائها فرصة الوصول حتى الساعة التاسعة صباحاً وذلك لعدم توفر وسيلة مواصلات. وقد أكّدت مديرة شؤون الموظفين بأنه «يجب على أصحاب العمل توفير كل التدابير التي تساعد الأشخاص ذوي الإعاقة على الاستمرار في عملهم».

المصدر: وزارة العمل. [www.mol.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=276](http://www.mol.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=276)

تأسس بنك الاتحاد عام 1978، وهو مؤسسة خدمات مالية ومصرفية سريعة النمو. ويدير البنك شبكة مكونة من 43 فرعاً في جميع أنحاء الأردن.

ويعمل في البنك حالياً 1122 موظفاً. تشكل النساء ما نسبته 45% من مجموع القوى العاملة، و9% من أعضاء مجلس إدارته، و21% من إدارته العليا، و36% من إدارته الوسطى.

## برنامج شروق

برنامج شروق من بنك الاتحاد هو مجموعة شاملة من الحلول المصرفية التي تشمل الخدمات المالية وغير المالية، والمصممة خصيصاً للنساء. وقد أطلق البرنامج في عام 2014 بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية والتحالف المصرفي العالمي للمرأة.

وتشمل الخدمات المالية التي يقدمها برنامج شروق قروض الأعمال للنساء الرياديات. في حين تشمل الخدمات غير المالية التدريب والتوجيه والارشاد والربط الشبكي من خلال الفعاليات التي يراها البنك ومنصة برنامج شروق.

واستند البرنامج إلى دراسة للسوق كشفت أن أكثر احتياجات المرأة إلحاحاً هو الحصول على التمويل والحصول على المعرفة. وفي الوقت نفسه، خلص التحليل الداخلي إلى أن النساء أكثر مسؤولية في التمويل ويمتلكن أقل القروض المتعثرة في البنك.

وقد تمكنت لجنة توجيهية - ضمت فرق من دوائر التسويق، وإدارة نظم المعلومات، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والموارد البشرية، والائتمان، والتجزئة، وتطوير الأعمال - من تصميم هذا البرنامج وتحقيق ثماره. في حين أن دائرتي تطوير الأعمال والموارد البشرية قدمتا خبراتهما في استعراض المنتجات لضمان أنها شاملة للجنسين؛ اهتمت دائرة التسويق بالموضوعة في السوق، والعلامات التجارية والاتصالات؛ وتعاملت إدارة نظم المعلومات مع جمع البيانات والإبلاغ عنها.

ركزت خطة عمل اللجنة على الأبعاد الداخلية والخارجية للتنفيذ، وتوجيه الجهود نحو بناء القدرات الداخلية على مفاهيم الجندر، وتوجيه إطلاق الحملة التسويقية للبنك.

ومن خلال استهداف النساء بمجموعة من الخدمات المصرفية المصممة خصيصاً لهن، استهدف بنك الاتحاد نصف المجتمع وتكبد مخاطر إقراض أقل. وبفضل برنامج شروق، تمكن البنك من تحقيق زيادة قدرها 173% في قاعدة عملائه من النساء بين عامي 2014 و2017.

ويعرب موظفو البنك والإدارة عن فخرهم ببرنامج شروق، ليس فقط لأنه أول حل مصري في الأردن مصمم خصيصا لتلبية احتياجات النساء، مما يعزز قدراتهم المالية والفنية، ولكن لأنه يعد حل مصري قوي.

### برنامج بنك الاتحاد للنساء العائدات إلى العمل

في عام 2017، بدأ بنك الاتحاد برنامجا سنويا لبناء قدرات النساء العائدات إلى العمل بعد انقطاع وظيفي. ويهدف البرنامج إلى تيسير عودة المرأة إلى القوة العاملة من خلال إتاحة الفرصة لها لتعزيز مهاراتها وسد فجوة العمل لديها. كما عمل البرنامج على توسيع تجمّع المواهب المتاحة للبنك للتوظيف. وعند الانتهاء من البرنامج، قام البنك بتوظيف سبعة من أصل تسعة عشر مشاركة، في حين تم تعيين سيدتين من قبل شركات أخرى. ويستخدم البنك شبكته التجارية لمساعدة بقية المشاركات على إجراء مقابلات عمل.

وقد تضمن البرنامج، والذي تم تنفيذه على مدى خمسة أشهر، التدريب على المهارات الخفيفة؛ وتدريب لمدة ثلاثة أشهر في البنك على أساس المهارات والاهتمامات والخبرة السابقة؛ والتدريب الفردي والتوجيه.

### دراسة حالة: دار العمران

دار العمران هي مجموعة استشارية هندسية أردنية تتألف من دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة، ودار العمران للبنية التحتية والبيئة. تأسست المجموعة في عام 1979 ومقرها في عمان، ولها مكاتب في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة.

### الدافع الأساسي

كان الباعث على مبادرة الاحتواء والتنوع الرسمية لدار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة هو دعوة للمشاركة في مسابقة حول إدارة التنوع الجندري نظمتها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين (EconoWin). وقد حصلت هذه الفرصة على اهتمام القيادة لإضفاء الطابع الرسمي على ممارسات التنوع والاحتواء داخل الشركة وتعزيزها.

تقول السيدة حلا سنو، المسؤولة عن الاستراتيجية والتطوير، أن «التقدير كان الدافع الأول، وخاصة أن دار العمران كانت معروفة لنشاطاتها المعمارية والهندسية، ولكن ليس لبيئة عملها». وتضيف السيدة سنو «كان هناك حافز آخر وهو فرصة تعزيز بيئة العمل في دار العمران».

## مبادرة التنوع الجندي

نفذت مبادرة التنوع الجندي بين عامي 2015 و2017، بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين، حيث أجرت دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة تدقيقاً جندياً شمل استقصاء رضا الموظفين وتحليل السياسات والنظم القائمة لإدارة الموارد البشرية، ثم تم بعد ذلك وضع خطة عمل، وتجربة عدد من الأنشطة قبل البدء في التنفيذ على نطاق الشركة.

وشملت بعض الإجراءات المتخذة كجزء من المبادرة ما يلي:

- إدماج التنوع الجندي في استراتيجية الشركة ضمن إطار أهداف الموارد البشرية.
- استخدام قيم الشركة لتعزيز ثقافة الاحتواء: مثل «الثقة» و«قبول الآخر».
- تسليط الضوء على التنوع الجندي في سياسة تكافؤ الفرص وتضمين السياسة في الإعلانات عن الوظائف، حيث تعرب هذه السياسة عن التزام الشركة بتوفير فرص متساوية لجميع موظفيها في مجال التوظيف والاختيار والترقية والتعويض المالي والنقل والتدريب.
- إدراج إدارة التنوع الجندي في تقييمات الأداء لضمان المساءلة.
- إدخال سياسات وإجراءات الموازنة بين العمل والحياة، بما في ذلك الترتيبات المتعلقة بأوقات العمل المرنة وترتيبات العمل عن بعد، والعمل بدوام جزئي أثناء إجازة الأمومة وبعدها، وإجازة الأبوة.
- تعديل نظام الحضور بالبصمة ليشمل العمل بدوام جزئي وأوقات العمل المرنة.
- تدريب الموظفين على الموازنة بين العمل والحياة.
- التدريب على إدارة التنوع الجندي لرؤساء الأقسام والإدارة الوسطى.

وتشمل مؤشرات أداء المبادرة ما يلي:

- حصة الإناث في الشركة
- حصة الإناث في كل دائرة
- معدل الاحتفاظ بالنساء
- معدل دوران الموظفات
- معدل الاحتفاظ بعد إجازة الأمومة

يعمل في دار العمران اليوم 177 موظفاً، وتشكل النساء 35% من مجموع القوة العاملة ونحو 20% من الإدارة الوسطى. كما أن واحدة من قادة الفرق هي موظفة تعمل عن بعد وتقيم في الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن 15% من مهندسي الإشراف الميداني في دار العمران هم من النساء.

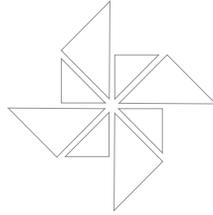
## معالجة مخاوف الإدارة الوسطى وكسب تأييدها

لضمان كسب تأييد الإدارة الوسطى، خاصة مع مخاوفهم بشأن تأثير الترتيبات الجديدة على سير العمل، عملت دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة على إشراك المدراء بجميع جوانب المبادرة.

كما رتبت الشركة سلسلة من الدورات التدريبية والاجتماعات لتزويد أعضاء الإدارة الوسطى بالفرصة للتعبير عن مخاوفهم ومناقشتها. وقد أكدت مشاركة قيادة الشركة والإدارة العليا في هذه الدورات والاجتماعات التزام القيادة بالمبادرة، وقدمت الدعم اللازم لمعالجة المخاوف المتعلقة بتأثر الأداء.

## الطريق قدما

تلتزم الشركة بالمتابعة والتقييم المستمرين، وسوف تركز على الاتصالات الخارجية خلال العامين المقبلين. وقد استحدثت دار العمران للبنية التحتية والبيئة نظام العمل المرن، ويتم العمل حالياً على إدخال ترتيبات العمل بدوام جزئي والعمل عن بعد.



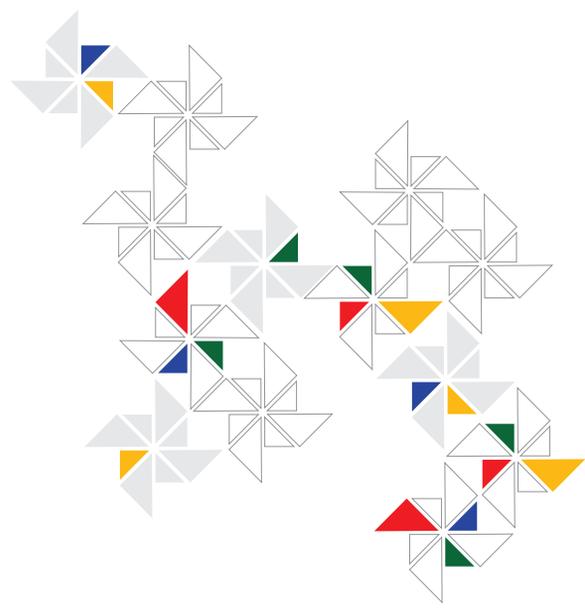
# المصادر

- (1) Mind Tools. Developing a Competency Framework: Linking Company Objectives and Personal Performance. [www.mindtools.com/pages/article/newISS\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_91.htm)
- (2) B Lab. (2016). Best Practice Guide: Diversity and Inclusion in Your Workplace. [http://jff.org/oyemploymenttoolkit/wp-content/uploads/2017/05/The\\_Basics\\_of\\_Diversity\\_\\_\\_Inclusion\\_in\\_Your\\_Workplace.pdf](http://jff.org/oyemploymenttoolkit/wp-content/uploads/2017/05/The_Basics_of_Diversity___Inclusion_in_Your_Workplace.pdf)
- (3) European Commission. Diversity for Talent and Competitiveness: The SME Business Case for Diversity. [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=en)
- (4) Ibid.
- (5) Marketing-Schools.org. Diversity Marketing: Explore the Strategy of Diversity Marketing. [www.marketing-schools.org/types-of-marketing/diversity-marketing.html](http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/diversity-marketing.html)
- (6) Institute for Supply Management. Supplier Diversity. [www.instituteforsupplymanagement.org/resources/content.cfm?ItemNumber=23515&SSO=1](http://www.instituteforsupplymanagement.org/resources/content.cfm?ItemNumber=23515&SSO=1)
- (7) Slaven, Mike and Esquivel, Robert. (2013). Supplier Diversity Best Practices: White Paper. The Arizona Hispanic Chamber of Commerce. [www.instituteforsupplymanagement.org/files/SR/SDBPWhitePaperSample.pdf](http://www.instituteforsupplymanagement.org/files/SR/SDBPWhitePaperSample.pdf)
- (8) D&B Supply Management Solutions. The Growing Business Imperative for Supplier Diversity. [www.dnb.com/content/dam/english/dnb-solutions/supply-management/the\\_growing\\_business\\_imperative\\_for\\_supplier\\_diversity.pdf](http://www.dnb.com/content/dam/english/dnb-solutions/supply-management/the_growing_business_imperative_for_supplier_diversity.pdf)
- (9) Slaven, Mike and Esquivel, Robert. (2013). Supplier Diversity Best Practices: White Paper. The Arizona Hispanic Chamber of Commerce. [www.instituteforsupplymanagement.org/files/SR/SDBPWhitePaperSample.pdf](http://www.instituteforsupplymanagement.org/files/SR/SDBPWhitePaperSample.pdf)
- (10) Adapted from Prosci. What is Change Management? [www.prosci.com/change-management/what-is-change-management](http://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management)
- (11) Heathfield, Susan. (2017). Build Support for Effective Change Management. The Balance. [www.thebalance.com/build-support-for-effective-change-management-1917807](http://www.thebalance.com/build-support-for-effective-change-management-1917807)
- (12) Lawrence, Paul. How to Deal with Resistance to Change. Harvard Business Review. (Jan. 1969). <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>
- (13) Adapted from Prosci. What is Change Management? [www.prosci.com/change-management/what-is-change-management](http://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management)
- (14) Prime, Jeanine and Foust-Cummings, Heather. (2010). Strategy Matters: Evaluating Company Approaches for Creating Inclusive Workplaces. Catalyst.
- (15) Ibid.

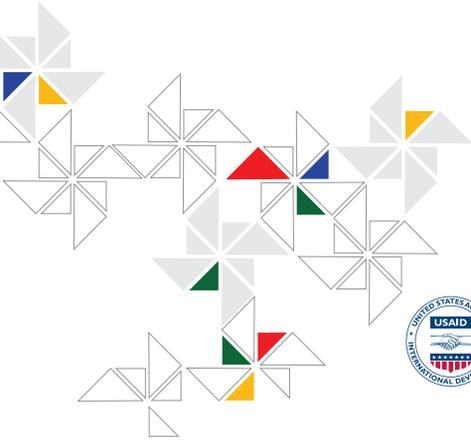
- (16) Adapted from Victorian Health Promotion Foundation. (2016). A Guide to Staff Training on Gender Equity and the Prevention of Violence Against Women: Learnings from the Generating Equality and Respect Program. [www.vichealth.vic.gov.au/-/media/ResourceCentre/PublicationsandResources/PVAW/GEAR-tools/Staff-Training.pdf?la=en&hash=507347D1D347F99803F76E3EE7B8BE5DFC6687ED](http://www.vichealth.vic.gov.au/-/media/ResourceCentre/PublicationsandResources/PVAW/GEAR-tools/Staff-Training.pdf?la=en&hash=507347D1D347F99803F76E3EE7B8BE5DFC6687ED)
- (17) Shaeffer, James. (2013). How should leaders behave? Shaeffer's Forays. <https://shaeffersforays.wordpress.com/2013/10/22/how-should-leaders-behave/>
- (18) Holmström, Linn and Viksten, Annelie. (2015). Aligning Corporate Culture with Brand Values. Chalmers University of Technology. Gothenburg, Sweden. <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/220718/220718.pdf>
- (19) Ibid.
- (20) Kreitz, Patricia. (2007). Best Practices for Managing Organizational Diversity. The Journal of Academic Librarianship. 34. [www.slac.stanford.edu/cgi-wrap/getdoc/slac-pub-12499.pdf](http://www.slac.stanford.edu/cgi-wrap/getdoc/slac-pub-12499.pdf)
- (21) Ibid.
- (22) Ibid.
- (23) Aronson, David. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. Civil Rights Journal, 6, 46-66. [www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm](http://www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm)
- (24) Ibid.
- (25) B Lab. (2016). Best Practice Guide: Diversity and Inclusion in Your Workplace. [http://jff.org/oyemploymenttoolkit/wp-content/uploads/2017/05/The\\_Basics\\_of\\_Diversity\\_\\_\\_Inclusion\\_in\\_Your\\_Workplace.pdf](http://jff.org/oyemploymenttoolkit/wp-content/uploads/2017/05/The_Basics_of_Diversity___Inclusion_in_Your_Workplace.pdf)
- (26) Society for Human Resource Management. (2017). Nondiscrimination/Anti-Harassment Policy and Complaint Procedure. [www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/cms\\_000551.aspx](http://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/pages/cms_000551.aspx)







# إدارة التنوع في مكان العمل



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية

# إدارة التنوع في مكان العمل



3

الوحدة الثالثة

التخطيط الاستراتيجي للتنوع والاحتواء

2018

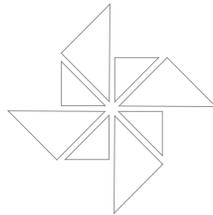




## إدارة التنوع في مكان العمل



## التخطيط الاستراتيجي للتنوع والاحتواء





# قائمة المحتويات

## عن هذا الدليل

- 5..... الفئات المستهدفة بالتدريب 
- 5..... الهدف العام للبرنامج التدريبي 
- 5..... الأهداف التعليمية 
- 7..... مخطط البرنامج التدريبي على إدارة التنوع في مكان العمل 
- 8..... كيفية استخدام هذا الدليل 
- 8..... مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية  
(USAID LENS) 
- 8..... شكر وتقدير 

## 1. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة

### 2. وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء

- 17..... 2.1 الاستعداد للبدء
- 18..... 2.2 تشكيل فريق العمل
- 19..... 2.3 إجراء تدقيق التنوع
- 19..... 2.3.1 الملف الديموغرافي
- 20..... 2.3.2 استقصاء آراء الموظفين
- 22..... 2.3.3 تحليل السياسات والنظم والممارسات التنظيمية
- 23..... 2.3.4 التحليل الرباعي (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)
- 24..... 2.3.5 تقرير تدقيق التنوع
- 25..... 2.4 وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء
- 30..... 2.5 تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء
- 31..... 2.6 المتابعة والتقييم
- 32..... ملخص الفصل

## الملحقات

- الملحق 1: نموذج ميثاق فريق العمل ..... 37
- الملحق 2: دليل موجز لإعداد الملف الديموغرافي للقوة العاملة ..... 38
- الملحق 3: نموذج استقصاء آراء الموظفين ..... 41
- الملحق 4: مصفوفة التحليل الرباعي ..... 47
- الملحق 5: نموذج الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء ..... 48
- الملحق 6: دراسات الحالة الكاملة ..... 51

## المصادر ..... 53



## عن هذا الدليل

هذا الدليل هو جزء من حزمة تدريبية مكونة من ثلاث وحدات حول إدارة التنوع في مكان العمل، صممت من أجل تمكين المؤسسات الصغيرة من تبني استراتيجيات لجذب واستبقاء وإدارة قوى عاملة متنوعة، وخلق بيئات عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحترام.

### الفئات المستهدفة بالتدريب

يستهدف البرنامج التدريبي حول إدارة التنوع في مكان العمل المؤسسات الصغيرة في جميع أنحاء الأردن، حيث تم تصميمه للمدراء العامين والتنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات.

يتم تنفيذ البرنامج من خلال مزودي خدمات دعم الأعمال الذين يستهدفون عادة المؤسسات الصغيرة بخدماتهم. ويشجع البرنامج مزودي خدمات دعم الأعمال على تطبيق مبادئ إدارة التنوع وممارساتها الفضلى داخل منظماتهم، وعلى تقديم برنامج التدريب كجزء من خدماتهم.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هذا البرنامج التدريبي مفيداً لجمهور أوسع من المنظمات والاستشاريين والمدربين المهتمين بإدارة التنوع في مكان العمل.

### الهدف العام للبرنامج التدريبي

يهدف البرنامج التدريبي حول إدارة التنوع في مكان العمل إلى تعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة من خلال تمكينها من اكتساب المعارف والكفاءات اللازمة لاعتماد استراتيجيات التنوع وخلق بيئات عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحترام.

### الأهداف التعليمية

الوحدة الأولى: تهدف الوحدة الأولى من البرنامج التدريبي إلى تطوير المعرفة لدى المؤسسات الصغيرة بإدارة التنوع في مكان العمل من خلال تعريفهم على المفاهيم الرئيسية للتنوع في مكان العمل، ومناقشة الفوائد والتحديات التي يطرحها تبني سياسات وبرامج التنوع. وستستكشف المؤسسات أيضاً من خلال

هذه الوحدة عدداً من الأطر التي تسعى إلى تحديد محفزات إدارة التنوع ونطاقها ونتائجها. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- شرح مفاهيم التنوع في مكان العمل.
- تبديد المفاهيم الخاطئة الشائعة حول التنوع في مكان العمل.
- تحديد الفوائد التي تجلبها القوى العاملة المتنوعة إلى المنظمة.
- تحديد تحديات التنوع في مكان العمل وآثارها على نهج وممارسات إدارة الأفراد.
- تعريف إدارة التنوع في مكان العمل.
- وصف العوامل - على المستوى الكلي والوسطي والجزئي - التي تؤثر على قرارات وممارسات إدارة التنوع.
- وصف مختلف نُهج إدارة الموارد البشرية المستخدمة في إدارة التنوع في مكان العمل.
- شرح كيفية إنشاء الاحتوائية وممارستها داخل المنظمة.

**الوحدة الثانية:** تتضمن الوحدة الثانية من البرنامج التدريبي مبادئ توجيهية عملية لمساعدة المؤسسات على دمج التنوع والاحتواء في العمليات والممارسات التنظيمية. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- تحديد سياسات التنوع والاحتواء الرئيسية التي تحتاج إلى تطويرها.
- وصف طرق تحسين الاستقطاب والاختيار والتعويض المالي وممارسات التقدم الوظيفي لتحقيق التنوع والاحتواء.
- تحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذ تنوع التسويق وتنوع الموردين.
- شرح نُهج إدارة التغيير التنظيمي.
- شرح أهمية الحفاظ على البيانات المتعلقة بأنشطة ومبادرات التنوع والاحتواء.
- تحديد ممارسات العمل التي يمكن أن تساهم في نجاح مبادرات التنوع والاحتواء داخل مؤسساتها.

**الوحدة الثالثة:** تهدف الوحدة الثالثة من البرنامج التدريبي إلى تطوير المهارات المطلوبة لتخطيط وتنفيذ مبادرات فعالة للتنوع والاحتواء، كما توفر نهجاً متدرجاً للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى عدد من النماذج المقترحة ذات الصلة. ومع نهاية التدريب، ستكون المؤسسات المشاركة قادرة على:

- وصف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع.
- تحديد عناصر تدقيق التنوع وآلية التنفيذ لكل عنصر.
- تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء.
- وضع أهداف واستراتيجيات وأنشطة ومؤشرات التنوع والاحتواء.
- وصف مكونات خطة العمل.
- شرح الغرض من المتابعة والتقييم.

## مخطط البرنامج التدريبي على إدارة التنوع في مكان العمل

### الوحدة الأولى: المفاهيم والأساس المنطقي

1. مفهوم التنوع في مكان العمل	1.1 أبعاد التنوع
	1.2 المفاهيم الخاطئة حول التنوع في مكان العمل
	1.3 فوائد القوى العاملة المتنوعة
	1.4 تحديات التنوع في مكان العمل
	1.4.1 التحيز والتمييز
	1.4.2 تماسك الفريق
	1.4.3 تغيير الثقافة
2. مفاهيم وأطر إدارة التنوع	2.1 مفهوم إدارة التنوع في مكان العمل
	2.2 أطر إدارة تنوع القوى العاملة

### الوحدة الثانية: التنوع والاحتواء في موضع التطبيق

1. دمج التنوع والاحتواء في ممارسات العمل	1.1 إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية
	1.1.1 سياسات التنوع والاحتواء
	1.1.2 الاستقطاب والاختيار
	1.1.3 التعويض المالي
	1.1.4 الترقية والتقدم الوظيفي
	1.2 تنفيذ تنوع التسويق
	1.3 تنفيذ تنوع الموردين
	1.4 إدارة التغيير
	1.4.1 كسب الدعم
	1.4.2 إيصال التغيير
	1.4.3 تنفيذ التدريب والتوجيه حول التنوع والاحتواء
	1.4.4 القيادة الاحتوائية
	1.5 الحفاظ على البيانات المصنفة
2. الممارسات الفضلى لإدارة التنوع في مكان العمل	

### الوحدة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للتنوع والاحتواء

1. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة	
2. وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء	2.1 الاستعداد للبدء
	2.2 تشكيل فريق العمل
	2.3 إجراء تدقيق التنوع
	2.3.1 الملف الديموغرافي
	2.3.2 الدراسة الاستقصائية على الموظفين
	2.3.3 تحليل السياسات والنظم والممارسات التنظيمية
	2.3.4 التحليل الرباعي
	2.3.5 تقرير تدقيق التنوع
	2.4 وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء
	2.4 تنفيذ الخطة الاستراتيجية
	2.5 المتابعة والتقييم

## كيفية استخدام هذا الدليل

من أجل تحقيق الاستفادة الكاملة من البرنامج التدريبي، نشجع المؤسسات على استكمال جميع وحدات التدريب الثلاث، حيث تسمح هيكلية البرنامج التدريبي بما يلي:

- تقدم طبيعي ابتداءً من الوعي بمفاهيم وأهمية التنوع في مكان العمل، وصولاً إلى التوجيه العملي بشأن استراتيجيات وأدوات إدارة التنوع.
- تخصيص وتكييف أسهل للمحتوى التدريبي بناءً على احتياجات المشاركين.
- دورات تدريبية مرنة وموزعة على مدى فترة زمنية مناسبة للشركات المشاركة.

وتتضمن وحدات التدريب عدداً من دراسات الحالة الأصيلة والاستقصاءات السريعة. كما وتشمل الوحدة الثانية والثالثة أدوات عملية لإدارة وتخطيط ومتابعة مبادرات التنوع بالإضافة إلى مبادئ توجيهية عملية حول بناء ثقافة الاحترام، ويبدأ كل فصل بمقدمة تتضمن الأسئلة الرئيسية التي سيتناولها الفصل، وينتهي بموجز للأفكار الرئيسية الواردة في الفصل.

كما نشجع المؤسسات المشاركة على تبادل خبراتها، واستكشاف نهج وأدوات جديدة، والتفكير في ممارستها الحالية في العمل، والتعلم من تجارب الآخرين.

## مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID LENS)

يدعم مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن (USAID LENS) نمو الأعمال التجارية الصغيرة والتخطيط الاقتصادي الأفضل بهدف دعم المجتمعات الأردنية وتحسينها ضد المحن الاقتصادية.

يجمع مشروع مساندة الأعمال المحلية الحكومات المحلية وأصحاب الأعمال والمنظمات الرئيسية في المجتمع للعمل معاً على مبادرات من شأنها تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل في مجتمعاتهم. وتركز هذه المبادرات على دعم نمو الأعمال الصغيرة ومنتاهية الصغر ودمج النساء والشباب والأفراد الأقل حظاً.

## شكر وتقدير

تم تطوير هذا الدليل من قبل مستشارة التنوع منى القضاة، وعمل على ترجمته إلى العربية موزيبك للترجمة والنشر والتوزيع. ويعرب مشروع مساندة الأعمال المحلية الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عن تقديره العميق لكل من بنك الاتحاد وشركة دار العمران ومؤسسة صداقة وشركة ألبان وأجبان المزرعة لمشاركتهم قصص نجاحهم في تنفيذ مبادرات التنوع والاحترام. كما يعرب المشروع عن امتنانه لمزودي خدمات دعم الأعمال على تقديم التغذية الراجعة خلال عملية تجريب هذا الدليل.

# 1

## الفصل الأول

### التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة





# 1. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة

لا تعتمد العديد من المؤسسات الصغيرة التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأنها تعتبر هذه العملية شاقة وطويلة. وهي غالباً ما تتبنى أحد النهجين المتطرفين الآتين عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي<sup>(1)</sup>:

- التجنب التام
- الافراط في التخطيط في محاولة لإنتاج خطة مثالية

## ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية توفر إطاراً لتركيز الجهود في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الخطة الاستراتيجية تضمن عمل كل من الإدارة والموظفين نحو تحقيق نفس الأهداف.

وتتيح عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فرصة لتقييم حالتها الراهنة، وتحديد الأهداف والإنجازات المرجوة، ووضع خريطة ترسم الاتجاهات التي يجب إتباعها للوصول إلى تلك الإنجازات. كما وتهدف عملية التخطيط إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية:

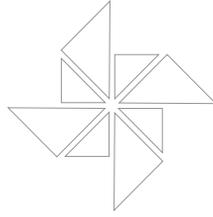


في حين أن هناك حاجة إلى خطة مكتوبة توثق نتائج عملية التخطيط من خلال توضيح الأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التنظيمية، فإن القيمة الحقيقية للخطة تكمن في إقامة القاعدة اللازمة لتحقيق النتائج الفعلية<sup>(2)</sup>. هذا ولا تحتاج الخطة إلى أن تكون واسعة النطاق، ولا ينبغي أن يكون التغيير المطلوب لتحقيق النتائج منهكاً للإدارة أو الموظفين.

يمكن للمنظمات الصغيرة أن تتعامل مع التخطيط بطريقة تعكس احتياجاتها وقدراتها من خلال:

- تحديد جدول زمني واقعي للخطة، أي قصير (سنة واحدة) أو متوسط (ثلاث سنوات) أو طويل المدى (خمس سنوات).
- تحديد إطار زمني واقعي لتنفيذ الأنشطة المخطط لها إستناداً إلى الموارد البشرية والمالية المتاحة.
- تخصيص وتكييف عملية التخطيط نفسها بناءً على قدرة المنظمة والوقت المتاح لعملية التخطيط.
- تركيز الجهود على واحد أو اثنين من أولويات التنوع والاحتواء في كل مرة.

ويقدم الفصل التالي نهجاً تدريجياً للتخطيط الاستراتيجي للتنوع والاحتواء. كما ونشجع المنظمات على تخصيص وتكييف كل من النهج والأدوات المقدمة بناءً على احتياجاتها وقدراتها.





## الفصل الثاني

# وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء





## 2. وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء

### الأسئلة الرئيسية

يتضمن هذا الفصل إجابات على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هي مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع؟
- كيف نقوم بإجراء تقييم أو مراجعة تنظيمية من منظور التنوع والاحتواء؟
- ما الذي ينطوي عليه تدقيق التنوع؟
- كيف يمكننا تطوير خطة استراتيجية للتنوع والاحتواء؟

### الأهداف التعليمية

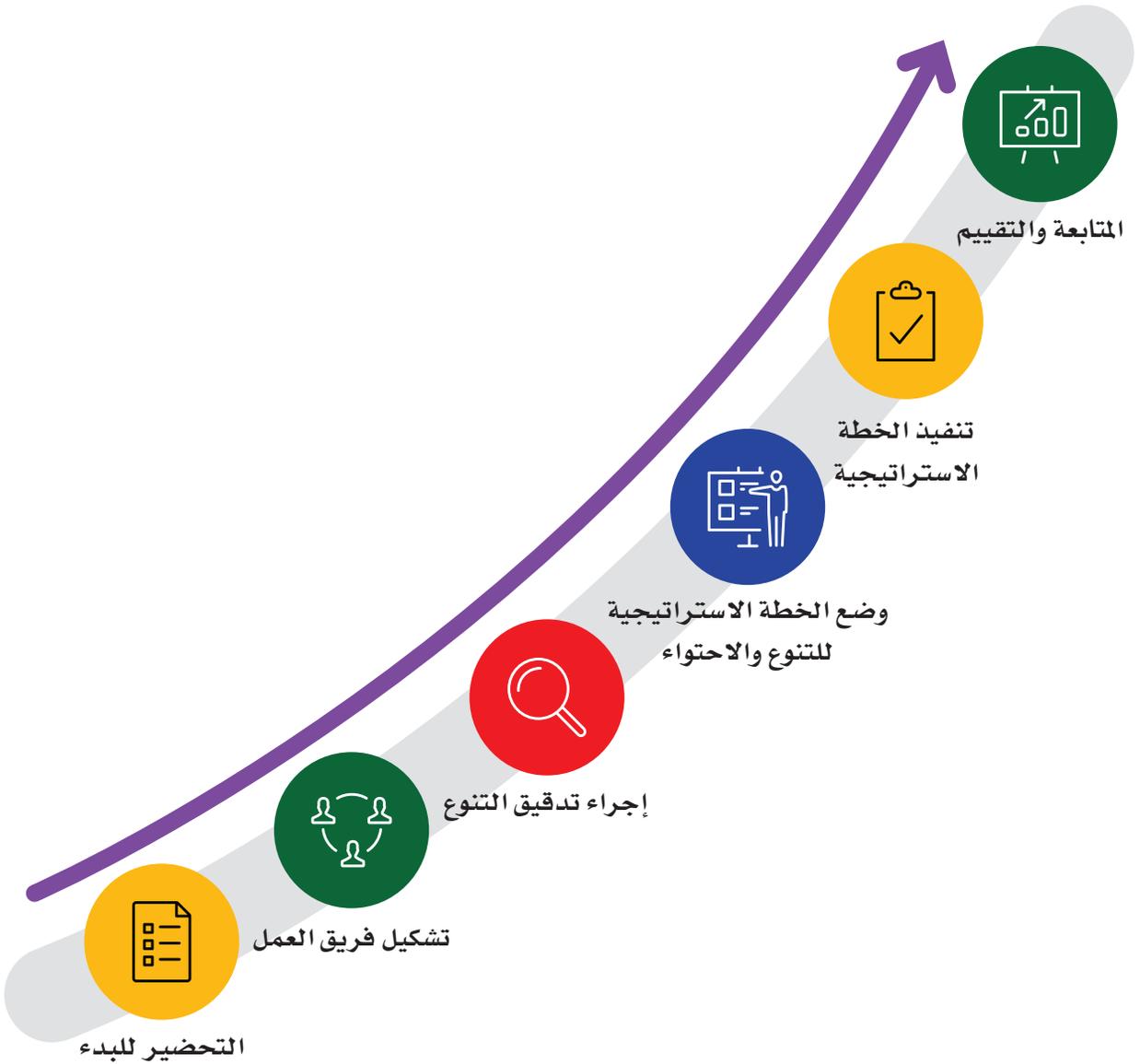
عند الانتهاء من هذا الفصل، سوف يكون بمقدورك:

- وصف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع.
- تحديد عناصر تدقيق التنوع وآلية التنفيذ لكل عنصر.
- تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء.
- وضع أهداف واستراتيجيات وأنشطة ومؤشرات للتنوع والاحتواء.
- وصف مكونات خطة العمل.
- شرح الغرض من المتابعة والتقييم.

## وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء

تعد الخطة الاستراتيجية للتنوع عنصراً حاسماً لنجاح التنوع التنظيمي وجهود الاحتواء. والغرض منها هو توضيح الأساس المنطقي لاستثمار الموارد بهدف تنفيذ مبادرات التنوع والاحتواء وتوفير التوجيه لتحقيق الأهداف.

تستلزم عملية التخطيط الاستراتيجي بناء المعرفة والإلمام بواقع ديموغرافية القوة العاملة وبيئة العمل، وتحديد التحديات، ووضع الغايات والأهداف، وصياغة استراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة. ويوضح الرسم البياني أدناه مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع:



## عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع

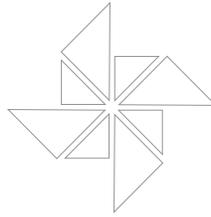
تقدم الأقسام التالية شرحاً تفصيلياً لهذه المراحل.

## 2.1 الاستعداد للبدء<sup>(3)</sup>

قبل البدء في أي جهد نحو التنوع على نطاق المنظمة، يجب على قيادة المنظمة والإدارة العليا:

- التعرف على والتعلم عن عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع من خلال القراءة والتدريب.
- مراجعة نماذج لمبادرات تنوع ناجحة.
- تحديد الدوافع لاعتماد التنوع والاحتواء والنتائج المرجوة من المبادرات ذات الصلة.
- تحديد محور تركيز جهود التنوع والاحتواء: هل ستكون داخلية أو خارجية أو كليهما؟
- اختيار الموظفين الذين سوف يشاركون في عملية التخطيط وما إذا كان هنالك حاجة إلى تعيين مستشار خارجي.
- تحديد الموارد المالية المطلوبة لعملية التخطيط.

يساعد هذا العمل التحضيري على بناء الالتزام والحماس المطلوبين لدى فريق القيادة والإدارة العليا للوصول إلى التخطيط الاستراتيجي الناجح للتنوع.





## 2.2 تشكيل فريق العمل

يتشكل فريق عمل التنوع، الذي يسمى أيضاً بإسم لجنة التنوع، من مجموعة صغيرة من الموظفين الذين تكلفهم قيادة المنظمة ببدء مبادرة لإدارة التنوع. وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية لتشكيل فريق العمل:

- اختيار أعضاء فريق العمل على أساس الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف والمهام المرجوة. وقد تشمل هذه الكفاءات معرفة وفهم السياقات التنظيمية للتنوع والاحتواء، والامام بالممارسات الفضلى لتخطيط مبادرات التنوع، والقدرة على العمل بشكل تعاوني وفعال عبر العديد من الدوائر والأقسام.
- ضمان التمثيل المتنوع لفريق عمل التنوع، حيث ينبغي لأعضاء فريق العمل أن يعكسوا التنوع داخل المنظمة. لذلك، يجب أن يضم الفريق النساء والرجال من أجيال مختلفة، بالإضافة إلى أبعاد التنوع الأخرى.

ومن المهم أيضاً تمثيل جميع المجالات الوظيفية/الدوائر لضمان وصول جهود التنوع إلى المنظمة بأكملها<sup>(4)</sup> وللحصول على منظورات متعددة، مع مراعاة أن أعضاء فريق العمل هم مناصرين محتملين للتنوع في المنظمة.

- التأكد من بقاء قيادة المنظمة في منصب القائد المرئي والراعي لجهود التنوع داخل المنظمة، حتى لو تم تكليف أحد كبار المدراء بمسؤولية قيادة فريق العمل.
- التأكد من بقاء قيادة المنظمة في تناول فريق العمل.

### ميثاق فريق العمل

من المفيد وضع ميثاق لفريق عمل التنوع. الميثاق هو وثيقة قصيرة يتم وضعها من خلال نهج تشاركي عند تشكيل الفريق، تحدد أعضاء فريق العمل وأدوارهم ومسؤولياتهم. كما أنها تحدد الغرض، ونطاق العمل، والنتائج المتوقعة، والجداول الزمنية المتعلقة بأنشطة فريق العمل. وبالتالي، فإن الميثاق هو بمثابة خطة عمل للفريق.

يوجد في المرفق 1 نموذج لميثاق فريق العمل.





## تدقيق التنوع

إن تدقيق التنوع هو تقييم أو تشخيص للحالة الراهنة للتنوع داخل المنظمة استناداً إلى البيانات الكمية والنوعية. وتجري عمليات تدقيق التنوع عادة على أساس سنوي.

ليس من غير المعتاد في المنظمات الصغيرة أن تركز المرحلة التشخيصية على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل الرباعي) كأداة رئيسية للتقييم. غير أنه من المهم الاعتماد على الحقائق عند إجراء هذا التحليل، وليس التصورات والانطباعات فقط.

## 2.3 إجراء تدقيق التنوع

إن الغرض الرئيسي من تدقيق التنوع (Diversity Audit) هو تقييم الوضع التنظيمي و/أو التقدم المحرز في تعزيز التنوع والاحتواء، وهي خطوة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع، لأنها تساعد المنظمات على تحديد القضايا القائمة، وتوفير خط أساس يمكن من خلاله قياس نتائج الإجراءات والأنشطة المستقبلية.

يبنى تدقيق التنوع قاعدة للتغيير التنظيمي في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي والسياسات والإجراءات والاتصالات. وهو يتألف عادة من العناصر التالية<sup>(5)</sup>:

- ملف ديموغرافي
- استطلاع آراء الموظفين
- تحليل السياسات والنظم والممارسات التنظيمية
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل الرباعي)

ويضاف عنصر آخر عندما يغطي التدقيق برامج وممارسات تنوع التسويق:

- دراسة للجهود التسويقية للشركة من أجل الوصول إلى قطاعات السوق المحتملة أو المحرومة

### 2.3.1 الملف الديموغرافي

الملف الديموغرافي هو الناتج من تحليل العمالة الداخلية الحالية، ويستند إلى أبعاد التنوع الأساسية، أي الجندر، والعمر، والقدرة/الإعاقة، والعرق، والإثنية، والأصل القومي، والدين. يضم الملف الديموغرافي - بالإضافة إلى الأبعاد السابقة - المجالات والمستويات الوظيفية، والتعليم، والخبرة، ومدة الخدمة، والرواتب.



## لماذا تعد الملفات الديموغرافية للموظفين مهمة؟

تصف الملفات الديموغرافية تكوين القوة العاملة وتمثيل الموظفين عبر التسلسل الهرمي التنظيمي - سواء أفقياً أو رأسياً.

يمكن لفهم الخصائص الديموغرافية للموظفين أن يساعد صانعي القرار في المنظمة على التعرف على أوجه القصور في تكوين القوة العاملة وتوزيعها، وعلى تطوير مبادرات التنوع والاحتواء لتحقيق تمثيل متوازن لمختلف الموظفين في جميع أنحاء المنظمة.

ويستلزم الوصول إلى صورة ديموغرافية تجميع بيانات الموظفين، أي جمع وتلخيص البيانات، ثم تصنيفها عن طريق تقسيمها إلى أجزاء.

### مصادر البيانات

فيما يلي المصادر الرئيسية للمعلومات المتعلقة بالملفات الديموغرافية:

- سجلات الموظفين
- الهيكل التنظيمي
- سجلات الرواتب
- نظام ضبط الوقت أو الحضور

يرد في الملحق 2 دليل موجز لإعداد البيانات الديموغرافية للقوة العاملة.

ومن المفيد أيضاً قياس بيانات التوجهات الأساسية، مثل معدلات دوران الموظفين ومعدلات التغيب عن العمل. وستساعد هذه البيانات المنظمات على تحديد المجموعات التي تظهر معدلات غياب أو دوران متزايدة، ومتابعة إجراءات التحقيق لجمع البيانات النوعية من أجل تحديد العوامل التي تؤثر على مثل هذه القرارات والممارسات.

## 2.3.2 استقصاء آراء الموظفين

يعد استقصاء التنوع (Diversity Survey) أداة أساسية لتقييم التنوع والاحتواء في مكان العمل. وتظهر نتائج الاستقصاء تصورات الموظفين وآرائهم فيما يتعلق بسياسات وأنظمة وممارسات التنوع والاحتواء في المنظمة، مما يمكن المنظمة من تحديد التحسينات المطلوبة.

يتمتع الاستقصاء المكتوب بالعديد من المزايا، منها:

- يتيح للموظفين أخذ الوقت والتفكير في ردودهم.
- يسمح للموظفين بأن يكونوا مجهولي الهوية، وبالتالي، أن يكونوا أكثر صدقاً.
- يسمح للمنظمة بتوحيد المعلومات التي يتم جمعها.

### إرشادات عامة لتصميم الاستقصاء وإدارته

ينبغي أن يلتزم فريق عمل التنوع بالمبادئ التوجيهية العامة التالية في إعداد وإدارة الاستقصاء:

- تحديد المعلومات التي يجب جمعها، وتضمين أسئلة كافية للحصول على المعلومات المطلوبة دون جعل الاستقصاء طويلاً بشكل مبالغ فيه، حيث يمكن للاستقصاء الطويل التأثير سلباً على مشاركة الموظفين، كما أنه سيتطلب المزيد من الوقت والجهد للتحليل.



- التأكد من أن الأسئلة واضحة وسهلة الإجابة.
- تضمين أسئلة الاختيار من متعدد وأسئلة مفتوحة. قد تشمل أسئلة الاختيار من متعدد: نعم/لا، أو صحيح/خطأ، أو التقييم ضمن مقياس. وعند استخدام أسئلة التقييم ضمن مقياس، يجب إعطاء المستجيبين مقياس تقييم من خمس نقاط مع نقطة وسطى محايدة. وفيما يلي مثال على ذلك:

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد (لا أتفق ولا أتفق)	أتفق بشدة
--------------	---------	--------------------------	-----------

- اختبار الاستقصاء قبل التوزيع على نطاق المنظمة، حتى وإن كان ذلك بين أعضاء فريق العمل.
- التواصل مع الموظفين حول الاستقصاء قبل توزيعه:

- تقديم معلومات أساسية عن سبب إجراء المنظمة للاستقصاء، والتأكيد على التزامها بالتنوع وتضمين بعض المعلومات عن فوائد وجود قوة عاملة متنوعة.

- التأكيد على أهمية التغذية الراجعة الصادقة لتحسين فاعلية برامج وممارسات التنوع. ويمكن تسمية الاستقصاء: «استقصاء الآراء» أو «استطلاع الرأي» لتشجيع المشاركة.

- طمأنة الموظفين بأن ملاحظاتهم ستبقى سرية، وأنه سيتم تقييمها بشكل دقيق والنظر فيها ضمن أية خطوات عمل مستقبلية.

- تحديد موعد نهائي لتلقي الردود.

- دراسة استخدام أدوات الاستطلاع عبر الإنترنت لتيسير إدارة وتحليل النتائج؛ مثل Google، Survey Monkey، Forms، وSurvey Planet.

يوجد في الملحق 3 نموذج مقترح لاستقصاء لآراء الموظفين.



عند تحليل نتائج الاستقصاء، يجب على فريق العمل النظر في تصورات الموظفين لبيئة العمل كمؤشرات للجوانب التي تحتاج إلى التحسين. وفيما يلي بعض المؤشرات التي يتوجب النظر فيها<sup>(6)</sup>:

- هل يعتقد الموظفون أن نظم تقييم الأداء والمكافآت والترقيات منصفة وغير متحيزة؟
- هل يتمتع الموظفون بالوصول إلى الموارد والمعلومات المهمة؟
- هل يتمتع الموظفون بالقدرة على التأثير على عملية صنع القرار؟
- هل يرى الموظفون أن لديهم فرصاً لاكتساب وتطوير مهارات جديدة من خلال التدريب والتوجيه؟
- هل يرى الموظفون أنه لديهم فرصاً للتقدم في مسيرتهم المهنية؟
- هل يعتقد الموظفون أن بوسعهم الموازنة بين مسؤوليات العمل والحياة؟ هل يحتاجون إلى ترتيبات عمل مرنة؟
- هل يرى الموظفون أنهم كأفراد يتمتعون بالقيمة والاحترام الذي يستحقونه في العمل؟

من الأفضل عرض نتائج تحليل الإجابات على أسئلة الاختيار من متعدد بشكل بصري باستخدام الرسوم البيانية والتوضيحية. وينبغي تصنيف الردود على الأسئلة المفتوحة حسب الأفكار الرئيسية المطروحة.

### 2.3.3 تحليل السياسات والنظم والممارسات التنظيمية

ينبغي أن يقوم فريق عمل التنوع بتحليل جميع السياسات والإجراءات التنظيمية التي قد تؤثر على القوة العاملة، مع التركيز على مواطن القوة والضعف والثغرات. ويمكن أن تشمل هذه السياسات والإجراءات ما يلي:

- الاستقطاب والاختيار
- التعويضات المالية والمنافع
- إدارة الأداء
- التدريب والتطوير
- الترقيات
- التخطيط لتعاقب الموظفين
- علاقات الموظفين (على سبيل المثال، سياسات التظلم والتأديب)

إذا كان نطاق العمل يشمل التركيز الخارجي - مثل العملاء والموردين والمجتمعات المحلية - ينبغي أيضاً تحليل السياسات والإجراءات والنظم ذات الصلة، مثل:



• الاتصالات التسويقية

• خدمة العملاء

• المسؤولية الاجتماعية للشركات

• تنوع الموردين

استقصاء سريع

هل تمتلك مؤسستك سياسات وإجراءات

مالية وتسويقية وتشغيلية مكتوبة؟

نعم (حدد)

لا

وعند تحليل السياسات والنظم والممارسات، ينبغي أن يعالج فريق العمل المسائل التالية:

• هل تعبر السياسات بوضوح عن قيم المنظمة المتعلقة بالتنوع والاحتواء؟

• هل تعبر السياسات عن المساواة؟

• هل يتم تنفيذ السياسات بطريقة منصفة؟

• هل الإجراءات ذات الصلة متاحة لتنفيذ السياسات؟

• هل تقوم الشركة بإيصال السياسات والنظم ذات الصلة

داخلياً وخارجياً؟ على سبيل المثال، هل تتضمن الإعلانات

عن الوظائف بياناً يتعلق بتعزيز المنظمة لمبادئ التنوع

والاحتواء؟ هل الموظفون على علم بنظام الأجور في

المنظمة؟

## 2.3.4 التحليل الرباعي (تحليل نقاط القوة

### والضعف والفرص والتهديدات)

ينبغي أن يقوم فريق عمل التنوع بتحليل نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات من منظور التنوع والاحتواء، وذلك

استناداً إلى نتائج تدقيق التنوع. إن نقاط القوة والضعف

هي العوامل الداخلية في المنظمة (مثل الموارد والسياسات

والقيادة)، في حين أن الفرص والتهديدات هي عوامل

خارجية (مثل القوانين واللوائح والمنافسين والموردين

والعملاء).

ومن الأفضل إجراء التحليل خلال جلسة عصف ذهني

مخصصة لهذا الغرض.

مصفوفة التحليل الرباعي

يمكن العثور على مصفوفة التحليل الرباعي

في الملحق 4.



يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أداة مهمة جداً للتخطيط، وذلك لأنها تسمح للمنظمات ليس فقط بتحديد المجالات الحيوية التي يجب معالجتها ضمن استراتيجياتها، بل تساعد أيضاً على استكشاف النهج والاستراتيجيات للاستفادة من الفرص لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والحد من تأثير التهديدات.

بعد تحديد العوامل تحت كل مجال، يمكن لفريق العمل أن يبدأ بوضع الاستراتيجيات من التحليل الرباعي من خلال طرح الأسئلة التالية:

- كيف يمكن للمنظمة تعزيز نقاط قوتها؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تتغلب على وتعالج نقاط ضعفها؟
- كيف يمكن للمنظمة الاستفادة من الفرص؟
- كيف يمكن للمنظمة التغلب على التهديدات والمعوقات؟

### 2.3.5 تقرير تدقيق التنوع

يمثل تقرير تدقيق التنوع الأساس للنهج الاستراتيجي الذي ستعتمده المنظمة لتحسين التنوع والاحتواء في مكان العمل. ويتضمن التقرير وصفاً لما يلي:

- الغرض من التقرير والإشارة إلى ميثاق فريق العمل.
- المنهجية المعتمدة في تنفيذ التدقيق، مثل التحليل الديموغرافي، واستقصاء آراء الموظفين، ومجموعات التركيز (focus groups)، والمقابلات، وتحليل السياسات والإجراءات التنظيمية.
- نتائج التدقيق مرتبة حسب الموضوعات الرئيسية. ويغطي هذا القسم نتائج التحليل الديموغرافي، واستقصاء آراء الموظفين، ومراجعة السياسات والإجراءات، والتحليل الرباعي.
- استنتاجات تسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى معالجة لتحسين التنوع والاحتواء في مكان العمل.
- توصيات لتحسين التنوع والاحتواء في المنظمة، بما في ذلك السياسات والإجراءات والنظم والممارسات التي تحتاج إلى اعتمادها أو تعديلها أو توسيعها.

وفي حين أن توزيع تقرير التدقيق الكامل يقتصر عادة على الإدارة العليا<sup>(7)</sup>، ينبغي إبلاغ جميع الموظفين بملخص النتائج والإجراءات اللاحقة، حيث أن التواصل مهم لضمانة الموظفين، ولتأكيدوا من أن آرائهم ومخاوفهم سوف تسهم في تشكيل الاستراتيجية المستقبلية<sup>(8)</sup>.



## استقصاء سريع

هل تقوم مؤسستك بأي نوع من التخليط؟

نعم (اشرح) \_\_\_\_\_

لا

مثال على بيان رؤية التنوع والاحتواء

«إن تحقيق قدر أكبر من التنوع والإنصاف والاحتواء في كل ما نقوم به يرتبط ارتباطاً وثيقاً برسالتنا في حماية كوكبنا والدفاع عن حقوق جميع الأفراد في العيش ضمن بيئة صحية.»

منظمة إيرث جاستيس: <https://earthjustice.org>

«نحن نحتضن تنوع البشرية وكل ما يجلبه من ابتكار، وذلك لإيماننا بأن أفضل طريقة يمكن أن يسير عليها العالم هو بإشراك الجميع وعدم إقصاء أحد.»

شركة أبل: <https://www.apple.com>

أمثلة على الأولويات الاستراتيجية

ضمن التنوع والاحتواء:

ثقافة الاحتواء

تنوع المواهب

تنمية المواهب بشكل منصف

تنوع الموردين

## 2.4 وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع

### والاحتواء<sup>(9)</sup>

تشمل هذه المرحلة إشراك فريق الإدارة من جميع أقسام العمل في وضع خطة استراتيجية للتنوع والاحتواء تعكس النهج التنظيمي للوصول إلى مكان عمل متنوع يتبنى ثقافة الاحتواء. وعادة ما يكون الإطار الزمني للخطة من 3 إلى 5 سنوات.

وتتكون الخطة من العناصر التالية:

- رسالة من المدير العام: يجب أن تؤكد الرسالة التزام قيادة المنظمة بالتنوع والاحتواء في مكان العمل، وأن تشدد على أهمية الخطة في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها. وينبغي أيضاً أن تؤكد على مساءلة جميع الموظفين عن تنفيذ الخطة.
- تعاريف التنوع والاحتواء ضمن السياق التنظيمي: ينبغي أن يكون تعريف التنوع واسعاً لاستيعاب جميع أبعاد التنوع.
- رؤية التنوع والاحتواء: بيان قصير يصف مكان عمل أفضل يتشكل بفضل الجهود التنظيمية (ما ستبدو عليه المنظمة) وكيف يرتبط هذا الأمر برسالة المنظمة، وهو مهم لضمان عدم اعتبار التنوع منفصلاً عن الأنشطة التجارية العامة<sup>(10)</sup>.
- الأولويات الاستراتيجية: المواضيع الأساسية لتحقيق الرؤية، وتسمى أيضاً بمجالات التركيز الاستراتيجية. ومن الأفضل تركيز الجهود على عدد قليل من الأولويات (3 إلى 6)، بدلاً من التركيز على عدد كبير منها وعدم القدرة على تنفيذ الأنشطة ذات الصلة.
- الغايات: الإنجازات الشاملة التي يجب تحقيقها لتحسين تنوع واحتواء مكان العمل ضمن كل أولوية استراتيجية. وينبغي أن تعالج الغايات الثغرات ومجالات التحسين التي

تم الإشارة إليها في تدقيق التنوع. ومن الجدير بالذكر أن الغايات تكون طويلة الأجل وتعبّر عن موقف أو إنجاز يتعين تحقيقه بدلاً من التركيز على كيفية تحقيقه<sup>(11)</sup>.

فعلى سبيل المثال، «تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قيادة ودعم التنوع والاحتواء في مكان العمل»، أو «جذب واستبقاء القوى العاملة المتنوعة التي تعكس قاعدة عملائنا».

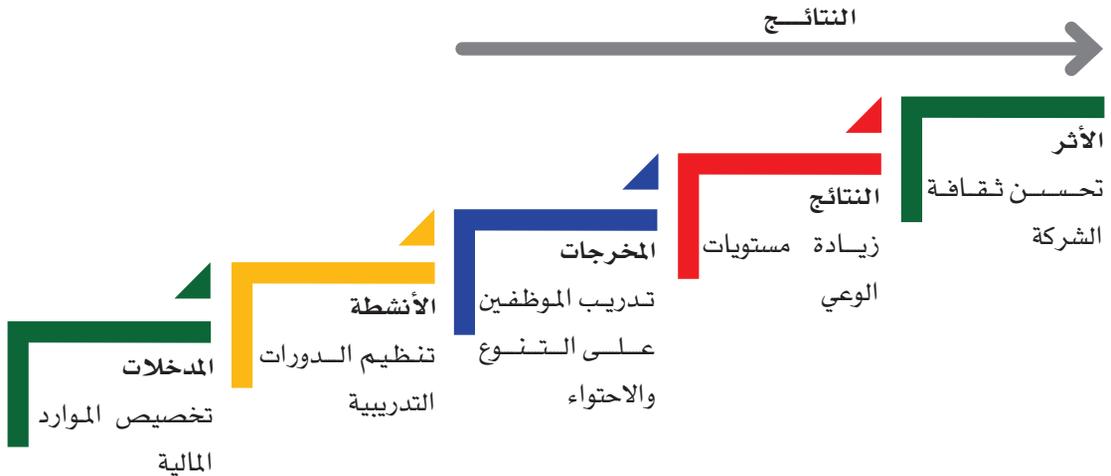
● **الأهداف:** الأهداف المحددة التي يجب الوصول إليها من أجل تحقيق الغايات. وعادة ما تكون الأهداف قصيرة الأجل ويمكن تحقيقها في غضون سنة أو سنتين. على سبيل المثال، «وضع استراتيجية للاتصالات التسويقية تحمل رسالة قوية حول التنوع والاحتواء»، أو «توظيف الموظفين من ذوي الإعاقة الموهوبين والاحتفاظ بهم».

● **الاستراتيجيات:** مسار الإجراءات التي سيتم اعتمادها لتحقيق الأهداف.

● **الأنشطة:** الأنشطة أو الفعاليات أو الموارد المحددة التي ستقوم المنظمة بتطويرها أو تنفيذها لتنفيذ الاستراتيجيات.

● **مؤشرات الأداء:** مجموعة من القيم القابلة للقياس التي تشير إلى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها. وتعتمد المؤشرات الكمية والنوعية على توافر مصادر البيانات، مثل نتائج الاستقصاءات وسجلات العمالة وسجلات التظلم وتقارير تقييم التدريب وما إلى ذلك.

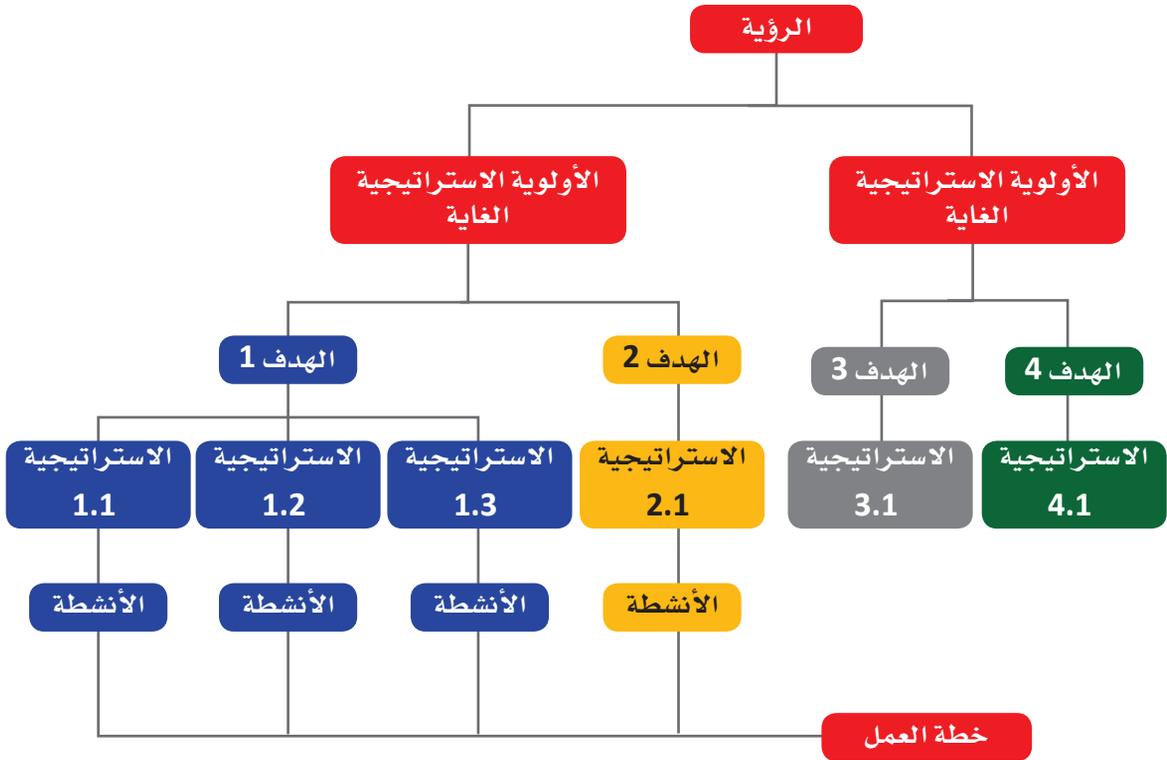
وتستخدم المؤشرات لقياس مخرجات ونتائج وأثر الأنشطة المنفذة<sup>(12)</sup>. ويبين الرسم البياني أدناه مثلاً عن توفير التدريب على التنوع والاحتواء للموظفين:



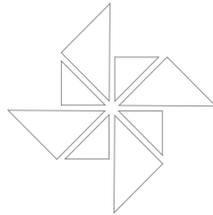
يمكن أن تشمل مؤشرات التنوع والاحتواء لإدارة الموارد البشرية معدلات دوران الموظفين، ومعدلات التغيب، ومعدلات التأخير، ومستويات رضا الموظفين، ونسبة الأفراد المتنوعين على مستوى الوظائف والمناصب،

وعدد الموظفين المدربين على التنوع والاحتواء. وبالنسبة للتسويق، فقد تشمل المؤشرات حصة السوق أو عدد العملاء الجدد من شريحة معينة من السوق.

يوضح الرسم البياني أدناه هيكل الخطة الاستراتيجية:



الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء: من رؤية إلى واقع



## أمثلة على غايات وأهداف واستراتيجيات وأنشطة ومؤشرات

ثقافة الاحتواء	الأولوية الاستراتيجية
تهيئة بيئة عمل تمكينية تتبنى ثقافة الاحتواء، حيث يمكن للأفراد أن يساهموا إلى أقصى إمكاناتهم.	الغاية
تعزيز التوازن الصحي بين العمل والحياة الشخصية.	الهدف 1
إدخال ترتيبات العمل المرن والعمل بدوام جزئي.	الاستراتيجية 1.1
<p>1.1.1 وضع سياسات وإجراءات لترتيبات العمل المرن والعمل بدوام جزئي.</p> <p>1.1.2 إيصال السياسات والإجراءات الجديدة لجميع الموظفين عبر البريد الإلكتروني وخلال اجتماعات الموظفين.</p>	الأنشطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسات وإجراءات العمل المرن والعمل بدوام جزئي متاحة لجميع الموظفين.</li> <li>• عدد الموظفين المستفيدين من ترتيبات العمل المرن والعمل بدوام جزئي.</li> <li>• انخفاض معدل دوران الموظفين بسبب قضايا الموازنة بين العمل والحياة بنسبة (%).</li> </ul>	المؤشرات
زيادة الوعي والفهم بالتنوع والاحتواء بين الموظفين.	الهدف 2
تدريب الموظفين على مفاهيم وقيمة التنوع والاحتواء في مكان العمل.	الاستراتيجية 2.1
<p>2.1.1 إعداد كتيب تدريبي حول التنوع والاحتواء في مكان العمل.</p> <p>2.1.2 وضع جدول التدريب.</p> <p>2.1.3 تنظيم دورات تدريبية.</p> <p>2.1.4 إعداد تقرير عن الورش التدريبية المنفذة، يتضمن تقييم التدريب.</p>	الأنشطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الموظفين الذين حضروا التدريب على التنوع والاحتواء.</li> <li>• نسبة الموظفين الذين ذكروا أن التدريب حسن فهمهم لمفاهيم التنوع والاحتواء في مكان العمل.</li> </ul>	المؤشرات

## تمرين

اختر أولوية استراتيجية لخطة التنوع والاحتواء، واكتب غاية وهدفاً واستراتيجية وأنشطة ومؤشرات.

	الأولوية الاستراتيجية
	الغاية
	الهدف
	الاستراتيجية
	الأنشطة
	المؤشرات



## 2.5 تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنوع

### والاحتواء

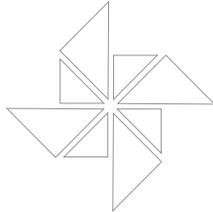
ينبغي وضع خطة عمل أو خطة تنفيذية لتوجيه الجهود التنظيمية أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وتتضمن هذه الخطة وصفاً تفصيلياً للأنشطة المحددة والأطر الزمنية والموارد المطلوبة والأشخاص المسؤولين عن المشاركة في التنفيذ.

وعند تحديد الموارد المطلوبة، ينبغي أن يغطي فريق العمل ما يلي:

- **متطلبات الموارد البشرية:** بالإضافة إلى أعضاء فريق العمل، هل يجب على موظفي الشركة المساعدة في تنفيذ مبادرات التنوع والاحتواء؟ من سيقدم الدعم الإداري ودعم الاتصالات؟ هل تحتاج المنظمة إلى توظيف مدرّبين أو استشاريين خارجيين؟

- **المستلزمات والمواد والمعدات:** ما هي الموارد المطلوبة التي يجب شراؤها أو الحصول عليها؟

- **المتطلبات المالية:** ما هي تقديرات التكلفة للموارد المطلوبة؟



### دراسة حالة: مبادرة دار العمران للتنوع الجندري

نفذت مبادرة التنوع الجندري بين عامي 2015 و2017، بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين، حيث أجرت دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة تدقيقاً جندرياً شمل استقصاء رضا الموظفين وتحليل السياسات والنظم القائمة لإدارة الموارد البشرية، ثم تم بعد ذلك وضع خطة عمل، وتجربة عدد من الأنشطة قبل البدء في التنفيذ على نطاق الشركة.

وشملت بعض الإجراءات المتخذة كجزء من المبادرة ما يلي:

- إدماج التنوع الجندري في استراتيجية الشركة ضمن إطار أهداف الموارد البشرية.
- استخدام قيم الشركة لتعزيز ثقافة الاحتواء: مثل «الثقة» و«قبول الآخر».
- تسليط الضوء على التنوع الجندري في سياسة تكافؤ الفرص وتضمين السياسة في الإعلانات عن الوظائف، حيث تعرب هذه السياسة عن التزام الشركة بتوفير فرص متساوية لجميع موظفيها في مجال التوظيف والاختيار والترقية والتعويض المالي والنقل والتدريب.
- إدراج إدارة التنوع الجندري في تقييمات الأداء لضمان المساءلة.

يتبع ...



يوجد في الملحق 5 نموذج مقترح لخطة استراتيجية للتنوع والاحتواء.

تابع ...

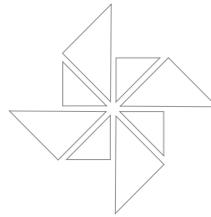
- إدخال سياسات وإجراءات الموازنة بين العمل والحياة، بما في ذلك الترتيبات المتعلقة بأوقات العمل المرن وترتيبات العمل عن بعد، والعمل بدوام جزئي أثناء إجازة الأمومة وبعدها، وإجازة الأبوة.
  - تعديل نظام الحضور بالبصمة ليشمل العمل بدوام جزئي وأوقات العمل المرن.
  - تدريب الموظفين على الموازنة بين العمل والحياة.
  - التدريب على إدارة التنوع الجندري لرؤساء الأقسام والإدارة الوسطى.
- وتشمل مؤشرات أداء المبادرة ما يلي:
- حصة الإناث في الشركة
  - حصة الإناث في كل دائرة
  - معدل الاحتفاظ بالنساء
  - معدل دوران الموظفين
  - معدل الاحتفاظ بعد إجازة الأمومة
- يعمل في دار العمران اليوم 177 موظفاً، وتشكل النساء 35% من مجموع القوة العاملة ونحو 20% من الإدارة الوسطى. كما أن واحدة من قادة الفرق هي موظفة تعمل عن بعد وتقيم في الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن 15% من مهندسي الإشراف الميداني في دار العمران هم من النساء.

تلتزم الشركة بالمتابعة والتقييم المستمرين، وسوف تركز على الاتصالات الخارجية خلال العامين المقبلين.

## 2.6 المتابعة والتقييم

يجب على المنظمات وضع إجراءات للمراجعة الدورية لأهداف ومبادرات التنوع والاحتواء لضمان تحرك الخطة باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة. فعلى سبيل المثال، قد تشمل المراجعة الفصلية جمع بيانات عن ممارسات التوظيف: ما هي القنوات الإعلانية التي استخدمت لجذب مقدمي الطلبات من الفئات التي تعاني من ضعف التمثيل؟ ما هو عدد الطلبات التي تم استلامها؟ كم عدد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم؟ كم عدد الأشخاص المعيّنين؟ ثم تستخدم البيانات التي تم جمعها لتحديد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف والغايات ذات الصلة.

ومن شأن جمع وتحليل هذا النوع من البيانات طوال فترة تنفيذ المبادرة أن يكشف مدى فاعلية الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق الأهداف المرجوة، وما إذا كانت هناك حاجة إلى تنقيح أنشطة محددة. وتقوم العملية أيضاً بتقييم ما إذا كانت التكاليف الفعلية تتماشى مع التكاليف المدرجة في الميزانية.



# ملخص الفصل

تعد الخطة الاستراتيجية للتنوع عنصراً ضرورياً لنجاح جهود التنوع والاحتواء في المنظمة. وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي ست مراحل:

1. التحضير للبدء: يجب أن تتعلم القيادة والإدارة العليا عن عملية التخطيط الاستراتيجي للتنوع، وتعمل على تحديد دوافع اعتماد التنوع والاحتواء والنتائج المرجوة من المبادرات ذات الصلة، وتحديد الأولويات الاستراتيجية لجهود التنوع والاحتواء: هل ستكون داخلية أو خارجية، ثم تقوم بتحديد الموارد البشرية والمالية المطلوبة.
2. تشكيل فريق عمل التنوع: يتكون فريق العمل من مجموعة صغيرة من الموظفين الذين تكلفهم قيادة المنظمة بإطلاق مبادرة لإدارة التنوع.
3. إجراء تدقيق التنوع: تهدف عملية التدقيق إلى تقييم وضع المنظمة و/أو التقدم المحرز في تعزيز التنوع والاحتواء. وتتكون عادة من ملف ديموغرافي، واستقصاء آراء الموظفين، وتحليل السياسات والنظم والممارسات التنظيمية، والتحليل الرباعي. كما يتم في بعض الأحيان تضمين دراسة للجهود التسويقية للشركة من أجل الوصول إلى شرائح السوق المحتملة أو المحرومة.
4. وضع الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء: يبلغ الإطار الزمني للخطة عادة 3 إلى 5 سنوات. تتضمن عملية التخطيط فريق الإدارة من جميع المستويات والوظائف.

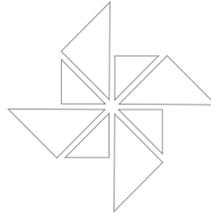
وتتكون الخطة من العناصر التالية:

- رسالة من المدير العام
- تعريف التنوع والاحتواء
- رؤية التنوع والاحتواء
- الأولويات الاستراتيجية
- الغايات
- الأهداف
- الاستراتيجيات

- الأنشطة
- مؤشرات الأداء

5. تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء: ينبغي وضع خطة عمل أو خطة تنفيذية لتوجيه تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وتتضمن خطة العمل وصفاً تفصيلياً للأنشطة المحددة والأطر الزمنية والموارد المالية المطلوبة والأشخاص المسؤولين عن المشاركة في التنفيذ.

6. المتابعة والتقييم: تضع المنظمات إجراءات للاستعراض الدوري للتنفيذ، وذلك من أجل تقييم فعالية الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق الأهداف المرجوة، وما إذا كانت هناك حاجة إلى تنقيح أنشطة محددة.





# الملحقات

الملحق 1: نموذج ميثاق فريق العمل ✨

الملحق 2: دليل موجز لإعداد الملف الديموغرافي للقوة العاملة ✨

الملحق 3: نموذج استقصاء آراء الموظفين ✨

الملحق 4: مصفوفة التحليل الرباعي ✨

الملحق 5: نموذج الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء ✨

الملحق 6: دراسات الحالة الكاملة ✨



# الملحق 1: نموذج ميثاق فريق العمل

تم اعتماد هذا الميثاق من قبل الإدارة العليا في (الشركة) في (التاريخ).

## الغرض

لماذا تم تشكيل فريق العمل؟ ماذا ينبغي أن ينجز هذا الفريق؟ ما هي المشكلة أو التحدي أو الفرصة التي سيحاول الفريق معالجتها؟

## مجال العمل

ما هي الأنشطة التي يتوقع أن يؤديها فريق العمل؟

## الإنجازات

ما هي العناصر المحددة والملموسة التي يجب على فريق العمل إنجازها؟

## الأعضاء

من هم أعضاء فريق العمل؟ من سيقود/ستقود فريق العمل؟

## الجدول الزمني

ما هو الجدول الزمني للأنشطة والإنجازات الرئيسية؟

# الملحق 2: دليل موجز لإعداد الملف الديموغرافي للقوة العاملة

## تجميع البيانات

### ملاحظات:

- ارجع إلى سجلات الموظفين لتجميع البيانات التالية عن القوة العاملة. يمكنك استخدام ميكروسوفت إكسيل لتجميع البيانات.
- يمكنك ضبط البيانات حسب الحاجة لتعكس الهيكل التنظيمي والتكوين الديموغرافي. يمكنك على سبيل المثال ضبط مجالات ومستويات الوظائف، إضافة الإثنية أو الأصل القومي أو الإعاقة لتعكس أبعاد التنوع لقوة العمل الخاصة بمنظمتك.

اسم الموظف:	العمر:		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>الفئة العمرية:</b>	<b>الجنس:</b>	<b>الحالة الاجتماعية:</b>	<b>المستوى الأكاديمي:</b>
<input type="checkbox"/> 20 أو أقل	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> ثانوية
<input type="checkbox"/> 21 - 29	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> تدريب فني وتقني
<input type="checkbox"/> 30 - 39		<input type="checkbox"/> مطلق	<input type="checkbox"/> دبلوم
<input type="checkbox"/> 40 - 49		<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> فوق الـ 50			<input type="checkbox"/> ماجستير
			<input type="checkbox"/> دكتوراه
<b>المستوى الوظيفي:</b>	<b>المجالات الوظيفية:</b>		
<input type="checkbox"/> الإدارة العليا	<input type="checkbox"/> الإدارة العامة		
<input type="checkbox"/> الإشراف	<input type="checkbox"/> المبيعات		
<input type="checkbox"/> مبتدئ	<input type="checkbox"/> العمليات		
<input type="checkbox"/> الإدارة الوسطى	<input type="checkbox"/> أنظمة المعلومات		
<input type="checkbox"/> الموظفين			
<b>نوع العمل:</b>	<b>سنوات الخبرة:</b>	<b>سنوات الخدمة:</b>	<b>الراتب:</b>
<input type="checkbox"/> دوام كامل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> دوام جزئي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> عمل مؤقت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ملاحظات:

- استخدم الجداول المحورية في ميكروسوفت إكسيل لإنتاج بيانات مصنفة تساعد في تحليل القوة العاملة وآثارها على التنوع والاحتواء. يمكنك على سبيل المثال تحليل ما يلي:
  - التوزيع الجندري عبر المجالات الوظيفية
  - التوزيع الجندري حسب المستوى الوظيفي
  - متوسط الأجر حسب المستوى الوظيفي وحسب الجندر
  - متوسط سنوات الخدمة حسب الجندر
- يتضمن الجدول أدناه اقتراحات لطرق مختلفة لعرض البيانات، أي كعدد أو نسبة مئوية أو متوسط.

العامل الديموغرافي	عدد	نسبة مئوية	متوسط
العمر			•
الفئة العمرية	•	•	
الجندر	•	•	
المهام الوظيفية	•	•	
المستوى الوظيفي	•	•	
نوع العمل	•	•	
سنوات الخدمة			•
الراتب			•
المستوى الأكاديمي	•	•	
سنوات الخبرة			•
سنوات الخدمة			•
الحالة الاجتماعية	•	•	

- ما الذي تكشفه البيانات المصنفة عن تركيبة القوة العاملة وتوزيعها؟
- ما هي انعكاسات هذه البيانات على فعالية وممارسات الاحتواء في إدارة الأفراد؟
- هل هناك فجوة جندرية، على سبيل المثال في تمثيل الموظفين عبر الوظائف أو مستويات العمل؟ هل هناك فجوة في الأجور؟

## حساب معدل دوران الموظفين

### ملاحظات:

- يحسب معدل الدوران عادة على أساس ربع سنوي أو سنوي.
- استخدم سجلات الموظفين لتجميع عدد حالات الانفصال وسبب الانفصال لكل وحدة (دائرة أو قسم) خلال فترة القياس.
- يبين الجدول أدناه كيفية تحليل دوران الموظفين حسب الجندر وحسب وحدة الأعمال (الدائرة أو القسم). يمكنك فحص بيانات دوران الموظفين حسب الجندر وسنوات الخدمة أو المستوى الأكاديمي أو المستوى الوظيفي.

سبب الانفصال							الجنس		
مجموع حالات الانفصال لكل وحدة	أسباب أخرى	الوفاة	مشاكل صحية	التقاعد	التسريح	الاستقالة	أنثى	ذكر	
									الوحدة أ
									الوحدة ب
									الوحدة ج
									المجموع الكلي لحالات الانفصال

- قم بحساب معدل دوران الموظفين باستخدام الصيغة التالية (اشمل فقط الموظفين على كشوف الرواتب، واستثني حالات الانفصال التي لا مفر منها / الطوعية بسبب التقاعد والأسباب الصحية، والانتقال، والوفاة):

معدل تبديل الموظفين = (عدد حالات الانفصال خلال فترة القياس / متوسط عدد الموظفين خلال فترة القياس) × 100

مثال: في قسم من ثمانية موظفين، ترك شخصان خلال فترة القياس. معدل تبديل الموظفين =  $25\% = 100 \times (8/2) =$

(\*) متوسط عدد الموظفين = مجموع عدد الموظفين عن كل شهر في فترة القياس (الموظفين في كشوف الرواتب) مقسوماً على عدد الأشهر.

## الملحق 3: نموذج استقصاء آراء الموظفين

تم تصميم هذا الاستبيان لقياس فهمك وانطباعاتك حول التنوع والاحتواء في مكان العمل. ونود إعلامك أن ردودك الشخصية ستبقى سرية تماماً ولن يتم الإشارة لشخصك أبداً، حيث سيتم عرض النتائج على الإدارة على مستوى المجموعة فقط.

سيستغرق الاستبيان حوالي 20 دقيقة. يرجى إرسال الاستبيان المكتمل إلى ... قبل (التاريخ).

### التعريفات

يرجى وضع التعريفات التالية في الاعتبار عند إكمال هذا الاستبيان:

**التنوع:** تمثيل ودمج الأشخاص ذوي الخصائص والخلفيات المتنوعة في منظماتنا.

**الاحتواء:** تلمين واحترام تفرّد أفراد فريقنا وتزويدهم بالفرصة والدعم الذي يحتاجون إليه للمساهمة في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

**الخصائص الشخصية:** سمات مثل الجندر، السن، القدرة/الإعاقة، العرق، الأصل القومي، الدين، الخلفية الاجتماعية-الاقتصادية، التعليم، الخ.

ملاحظة: في الجزئين 1 و2 أدناه، يرجى استخدام خيار «لا أوافق ولا أختلف» باعتدال، أي لا تستخدم هذا الخيار إلا لتلك البنود التي لا يوافق رأيك الخيارات الأخرى.

بناء على تصورك، يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية:

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أختلف	لا أوافق بشدة	لا أعرف	
					1. تثمن المنظمة الموظفين ذوي الصفات والخلفيات المتنوعة.
					1. تثمن المنظمة الموظفين ذوي الصفات والخلفيات المتنوعة.
					2. تثمن المنظمة الموظفين الذين يعبرون عن وجهات نظر متنوعة.
					3. تمتلك المنظمة سياسات لاستقطاب الموظفين وتعيينهم وتطويرهم وترقيتهم.
					4. تعزز سياسات المنظمة المعاملة المنصفة لجميع الموظفين.
					5. تمتلك المنظمة سياسة لعدم التمييز.
					6. تتخذ المنظمة الإجراءات المناسبة رداً على حوادث التمييز.
					7. تستهدف عملية الاستقطاب في المنظمة مرشحي عمل متنوعين.
					8. تمتلك المنظمة نظام تعويض مالي واضح.
					9. تتبع المنظمة نظام واضح لإدارة الأداء.
					10. تضمن المنظمة توفير المكافآت المبنية على الاستحقاق والنتائج.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أختلف	لا أوافق بشدة	لا أعرف	
					11. توفر المنظمة فرصاً عادلة ومتساوية للحصول على التدريب والتطوير لجميع الموظفين.
					12. توفر المنظمة فرصاً عادلة ومتساوية للتقدم الوظيفي لجميع الموظفين.
					13. تمنح المنظمة الترقيات بصورة عادلة.
					14. تشجع المنظمة وتثمن أنماطاً مختلفة من القيادة.
					15. توفر المنظمة، حيثما أمكن، ترتيبات العمل المرن لجميع الموظفين الذين يرغبون بذلك.
					16. يقدر المدراء والمشرفون وجود موظفين ذوي سمات متنوعة.
					17. يقدر المدراء والمشرفون وجود موظفين لديهم آراء متنوعة.
					18. يعين المدراء والمشرفون الموظفين ذوي السمات ووجهات النظر المتنوعة للعمل معاً.
					19. يشجع المدراء والمشرفون جميع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار.
					20. يعالج المدراء والمشرفون مشاكل وحوادث التحيز والتمييز.
					21. يعاملني زملائي في العمل باحترام.

لا أعرف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أختلف	أوافق	أوافق بشدة	
						22. يستمتع زملائي في العمل باحترام إلى آرائي حول المسائل المتعلقة بالعمل.
						23. يقبل زملائي في العمل الاختلافات في سماتي الشخصية.
						24. تتاح لي الفرص الكافية لإثبات مهاراتي.
						25. لدي جميع الموارد التي أحتاجها للقيام بوظيفتي على نحو مناسب، بما في ذلك الحصول على المعلومات.
						26. تتاح لي فرص لتطوير مهاراتي من خلال التدريب والارشاد.
						27. تتاح لي الفرصة للتقدم في مسيرتي المهنية.
						28. أعطى تغذية راجعة بشأن أدائي في العمل باستمرار.
						29. أشعر أنه يتم تقدير إسهاماتي وإنجازاتي في المنظمة.
						30. أشعر أنني موظف ذو قيمة في المنظمة.
						31. لا أشعر بالضغط لتغيير بعض الأمور في شخصيتي لكي تتلاءم مع المنظمة.
						32. لم أشعر أبدا بالانزعاج أو الغربة بسبب سماتي الشخصية.
						33. لدي من الحرية ما يكفي لأعرب عن آرائي حول المسائل المتصلة بالعمل.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أختلف	لا أوافق بشدة	لا أعرف	
					34. أنا دائم المشاركة في القرارات الهامة التي تؤثر على عملي.
					35. لدي فهم واضح لقيم المنظمة ومعاييرها السلوكية.
					36. يمكنني تحقيق التوازن بين مسؤولياتي الشخصية/العائلية وحجم وجدول العمل الحالي.
					37. أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوبة مني في المنظمة.
					38. المنافع التي أتلقاها مماثلة لتلك التي تقدم للآخرين في شركتي.
					39. أستطيع أن أقول عموماً أن هذه الشركة هي مكان جيد للعمل.
					40. أنا موظف راض بشكل عام.

## الجزء 2

ما هي برأيك المجالات المحددة التي تؤثر على التنوع والإنصاف والاحتواء والتي تحتاج إلى تحسين في المنظمة؟

يرجى وضع علامة على المربعات التي تصف ملفك الشخصي والمهني بأفضل شكل:

سنوات الخدمة	المستوى الوظيفي	الجنسية	العمر	الجنس
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> إشرافي	<input type="checkbox"/> أردني	<input type="checkbox"/> 20 أو أقل	<input type="checkbox"/> أنثى
<input type="checkbox"/> أكثر من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> غير إشرافي	<input type="checkbox"/> غير أردني	<input type="checkbox"/> 21 - 29	<input type="checkbox"/> ذكر
			<input type="checkbox"/> 30 - 39	
			<input type="checkbox"/> 40 - 49	
			<input type="checkbox"/> أكثر من 50	

نشكر لكم تعاونكم

## الملحق 4: مصفوفة التحليل الرباعي

نقاط القوة	نقاط الضعف
ما هي المزايا التي نمتلكها؟ ما هي الأمور التي نحسن القيام بها؟	ما هي عيوب مورادنا وقدراتنا؟ ما هي المجالات التي نحتاج إلى تحسينها؟
الفرص	التحديات
ما هي الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والتي يمكننا الاستفادة منها؟	ما هي العوامل التي تقع خارج سيطرتنا والتي يمكننا وضع عملنا في حيز الخطر؟ ما هي العوائق التي نواجهها؟

# الملحق 5: نموذج الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء

## الخطة الاستراتيجية للتنوع والاحتواء (للشركة)

فترة الخطة: من - إلى

### رسالة من المدير العام

قم بإدراج رسالة قصيرة من المدير العام حول أهمية التنوع والاحتواء في تحقيق رسالة المنظمة. وينبغي أن تعبر رسالة المدير أيضاً عن التزام القيادة بالجهود المتعلقة بالتنوع والاحتواء، وأن تؤكد على أهمية المساءلة.

### تعريفات

التنوع: قدم تعريفاً واسعاً للتنوع.

الاحتواء: قدم تعريفاً لما يعنيه الاحتواء للمنظمة.

### رؤية التنوع والاحتواء

اكتب بياناً قصيراً وملهماً لحالة المنظمة المرغوبة فيما يتعلق بالتنوع والاحتواء.

### الأولويات الاستراتيجية

أدرج الأولويات الاستراتيجية في الخطة. واجعلها تقتصر على 3 إلى 6 مجالات فقط.

### الغايات والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة ومؤشرات

استخدم التسلسل الهرمي أدناه لكتابة الغايات والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة ومؤشرات الأداء.

الأولوية الاستراتيجية: ما هي الأولوية الاستراتيجية التي سوف تسعى لتحقيقها؟
الغاية: ما الذي تسعى لتحقيقه ضمن الأولوية الاستراتيجية هذه خلال السنوات الـ 3 إلى 5 المقبلة؟
الهدف (رقم): ما هي الأهداف التي يجب أن تحققها حتى تتأكد من تحقيق الغاية طويلة الأمد؟
الاستراتيجية (رقم): ما هي الإجراءات المحددة التي سوف تنفذها لتحقيق الغايات والأهداف؟

الأنشطة: ما هي الأنشطة والخدمات والمنتجات التي سوف تطورها او توظفها من أجل تنفيذ الاستراتيجيات؟

المؤشرات: كيف ستقوم بقياس التقدم المحرز في تحقيق الغايات والأهداف؟ ما هي مصادر البيانات التي سوف تستعملها؟

أعد طباعة النموذج في أدناه لتغطية جميع الأولويات الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات.

	الأولوية الاستراتيجية
	الغاية
	الهدف
	الاستراتيجية
	الأنشطة
	المؤشرات

## الخطة التنفيذية (عام)

الأولوية الاستراتيجية:
الغاية:
الهدف:
الاستراتيجية:
المؤشرات:

الموارد	المسؤولية	مصادر البيانات	المؤشرات	الجدول الزمني للتنفيذ (شهر)												الأنشطة	
				12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

# الملحق 6: دراسات الحالة الكاملة

## دراسة حالة: دار العمران

دار العمران هي مجموعة استشارية هندسية أردنية تتألف من دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة، ودار العمران للبنية التحتية والبيئة. تأسست المجموعة في عام 1979 ومقرها في عمان، ولها مكاتب في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة.

### الدافع الأساسي

كان الباعث على مبادرة الاحتواء والتنوع الرسمية لدار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة هو دعوة للمشاركة في مسابقة حول إدارة التنوع الجندري نظمها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين (EconoWin). وقد حصلت هذه الفرصة على اهتمام القيادة لإضفاء الطابع الرسمي على ممارسات التنوع والاحتواء داخل الشركة وتعزيزها.

تقول السيدة حلا سنو، المسؤولة عن الاستراتيجية والتطوير، أن «التقدير كان الدافع الأول، وخاصة أن دار العمران كانت معروفة لنشاطاتها المعمارية والهندسية، ولكن ليس لبيئة عملها». وتضيف السيدة سنو «كان هناك حافز آخر وهو فرصة تعزيز بيئة العمل في دار العمران».

### مبادرة التنوع الجندري

نفذت مبادرة التنوع الجندري بين عامي 2015 و2017، بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي - إكونووين، حيث أجرت دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة تدقيقاً جندرياً شمل استقصاء رضا الموظفين وتحليل السياسات والنظم القائمة لإدارة الموارد البشرية، ثم تم بعد ذلك وضع خطة عمل، وتجربة عدد من الأنشطة قبل البدء في التنفيذ على نطاق الشركة.

وشملت بعض الإجراءات المتخذة كجزء من المبادرة ما يلي:

- إدماج التنوع الجندري في استراتيجية الشركة ضمن إطار أهداف الموارد البشرية.
- استخدام قيم الشركة لتعزيز ثقافة الاحتواء: مثل «الثقة» و«قبول الآخر».
- تسليط الضوء على التنوع الجندري في سياسة تكافؤ الفرص وتضمين السياسة في الإعلانات عن الوظائف، حيث تعرب هذه السياسة عن التزام الشركة بتوفير فرص متساوية لجميع موظفيها في مجال التوظيف والاختيار والترقية والتعويض المالي والنقل والتدريب.

- إدراج إدارة التنوع الجندري في تقييمات الأداء لضمان المساواة.
- إدخال سياسات وإجراءات الموازنة بين العمل والحياة، بما في ذلك الترتيبات المتعلقة بأوقات العمل المرنة وترتيبات العمل عن بعد، والعمل بدوام جزئي أثناء إجازة الأمومة وبعدها، وإجازة الأبوة.
- تعديل نظام الحضور بالبصمة ليشمل العمل بدوام جزئي وأوقات العمل المرنة.
- تدريب الموظفين على الموازنة بين العمل والحياة.
- التدريب على إدارة التنوع الجندري لرؤساء الأقسام والإدارة الوسطى.

وتشمل مؤشرات أداء المبادرة ما يلي:

- حصة الإناث في الشركة
- حصة الإناث في كل دائرة
- معدل الاحتفاظ بالنساء
- معدل دوران الموظفين
- معدل الاحتفاظ بعد إجازة الأمومة

يعمل في دار العمران اليوم 177 موظفاً، وتشكل النساء 35% من مجموع القوة العاملة ونحو 20% من الإدارة الوسطى. كما أن واحدة من قادة الفرق هي موظفة تعمل عن بعد وتقيم في الولايات المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن 15% من مهندسي الإشراف الميداني في دار العمران هم من النساء.

### معالجة مخاوف الإدارة الوسطى وكسب تأييدها

لضمان كسب تأييد الإدارة الوسطى، خاصة مع مخاوفهم بشأن تأثير الترتيبات الجديدة على سير العمل، عملت دار العمران للتخطيط والعمارة والهندسة على إشراك المدراء بجميع جوانب المبادرة.

كما رتبت الشركة سلسلة من الدورات التدريبية والاجتماعات لتزويد أعضاء الإدارة الوسطى بالفرصة للتعبير عن مخاوفهم ومناقشتها. وقد أكدت مشاركة قيادة الشركة والإدارة العليا في هذه الدورات والاجتماعات التزام القيادة بالمبادرة، وقدمت الدعم اللازم لمعالجة المخاوف المتعلقة بتأثر الأداء.

### الطريق قدما

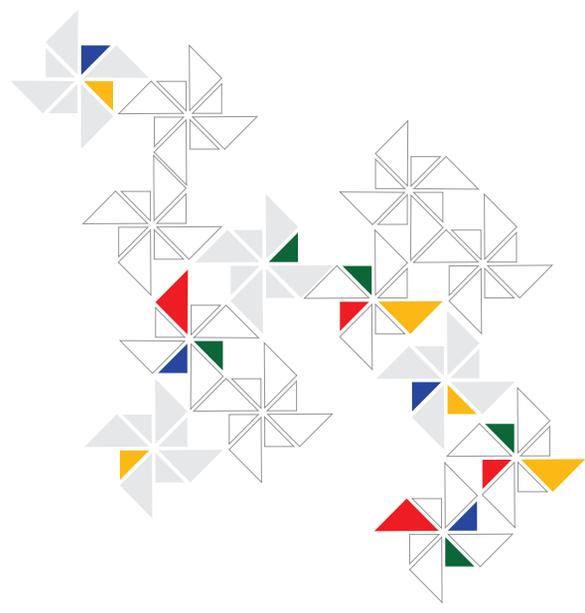
تلتزم الشركة بالمتابعة والتقييم المستمرين، وسوف تركز على الاتصالات الخارجية خلال العامين المقبلين. وقد استحدثت دار العمران للبنية التحتية والبيئة نظام العمل المرنة، ويتم العمل حالياً على إدخال ترتيبات العمل بدوام جزئي والعمل عن بعد.

# المصادر

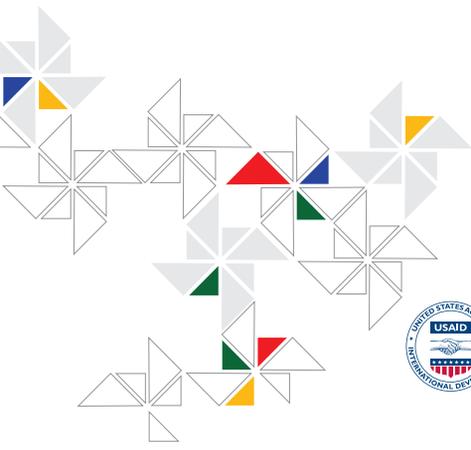
- (1) Sinclair, Seth. (2016). What is Effective Strategic Planning for Small Businesses? [www.linkedin.com/pulse/what-effective-strategic-planning-small-businesses-seth-sinclair](http://www.linkedin.com/pulse/what-effective-strategic-planning-small-businesses-seth-sinclair)
- (2) Ibid.
- (3) Adapted from Third Sector New England. Step-by-Step: A Guide to Achieving Diversity and Inclusion in the Workplace. <http://tsne.org/sites/default/files/Achieve-Diversity-StepByStep-Guide.pdf>
- (4) Catalyst Information Center. (2013). First Step: Diversity Councils. [www.catalyst.org/system/files/diversitycouncils\\_final\\_1.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/diversitycouncils_final_1.pdf)
- (5) Aronson, David. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. Civil Rights Journal, 6, 46-66. [www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm](http://www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm)
- (6) Merrill-Sands, Deborah and Holvino, Evangelina and Cumming, James. (2000). Working with Diversity: A Framework for Action. Gender and Diversity Program of the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR). [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24\\_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action\\_genderdiversity\\_WP.pdf?sequence=1](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action_genderdiversity_WP.pdf?sequence=1)
- (7) Aronson, David. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. Civil Rights Journal, 6, 46-66. [www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm](http://www.usccr.gov/pubs/crj/crj.htm)
- (8) Catalyst Information Center. (2013). First Step: Diversity Councils. [www.catalyst.org/system/files/diversitycouncils\\_final\\_1.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/diversitycouncils_final_1.pdf)
- (9) Adapted from Berkley University of California. Strategic Planning Equity, Inclusion, and Diversity Toolkit. [diversity.berkeley.edu/planning-process](http://diversity.berkeley.edu/planning-process).
- (10) Winters, Mary-Frances. (2013). Developing Sustainable Diversity and Inclusion Strategies. The Inclusion Solution. The Winters Group, Inc. [www.theinclusionsolution.me/developing-sustainable-diversity-inclusion-strategies-part-5-separate-diversity-vision-or-integrated/](http://www.theinclusionsolution.me/developing-sustainable-diversity-inclusion-strategies-part-5-separate-diversity-vision-or-integrated/)
- (11) Canadian Institute of Diversity and Inclusion. (2014). Locking in Your Leadership: Toolkit for Developing a Diversity and Inclusion Strategy. <http://ccdi.ca/wp-content/uploads/2016/06/20140910-CCDI-Report-DI-Strategy-Toolkit.pdf>
- (12) European Commission. Results and Indicators. [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/19.%20results-and-indicators-10122013\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/19.%20results-and-indicators-10122013_en.pdf)







# إدارة التنوع في مكان العمل



**USAID**  
من الشعب الأمريكي

مشروع مساندة  
الأعمال المحلية