





المارسات المتبعة لتعزيز التنوُّع الممارسات المتبعة لتعزيز التنوُّع التنوُّع والشمولية والعدالة للموارد البشرية في المملكة

|⊳ **إجراءات عملية لمنظمات القطاعين العام** والخاص فى المملكة لعام 2023





مقدمة

- مقدمة غرفة الشرقية

كلمة

- كلمة كورن فيرى

نبذة عامة عن هذا الدليل

- ما هو الدليل الإرشادي لأفضل الممارسات المتبعة لتعزيز التنوع والشمولية والتوازن بين الجنسين في المملكة؟
 - من هو الجمهور المستهدف؟
 - ما هي محتويات الدليل؟
 - كيف يمكن استخدام الدليل؟
 - عملية من خمس (5) خطوات لىستخدام هذا الدليل

لماذا يُعد التوازن بين الجنسين أمرًا ذا أهمية؟

- لماذا يُعد أمرًا مهمًا ؟ المزايا التي تتحقق عند مراعاة التوازن بين الجنسين والتنوع والشمولية فيما يتعلق بالأعمال التجارية
 - ما أهمية التوازن بين الجنسين للأعمال التجارية المؤسسة في دول مجلس التعاون الخليجي - أصوات الرؤساء التنفيذيين في دول المجلس
 - المشهد المحلى: رؤية المملكة 2030

كيف يمكن تحقيق التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في مؤسستك؟

- الخطوق (1) فهم المفاهيم الأساسية
- <u>الخطوة</u> (2) مواءمة أصحاب المصلحة الرئيسيين
- الخطوة (3) تقييم الوضع الراهن مقابل الوضع المستقبلي
 - الخطوة (4) تحديد أولويات خارطة الطريق لرحلتك
 - الخطوة (5) تفعيل الحراك واستدامة التحول
 - مثال على أفضل الممارسات دراسات حالة



مقدمة

غرفة الشرقية



نحو طموح أعلى...!

خلال مسيرة الإنجازات الكبيرة التي حققتها المملكة على صعيد الموارد البشرية، خصوصا فيما يتعلق بدور المرأة في التنمية، يظهر بأن المرأة السعودية تملك من الطموحات والمقوّمات ما يؤهلها للقيام بأدوار أعلى وأعمق وأوسع من الدور الذي قامت به ، خلال سنوات حققت إنجازات ملموسة، وكما نجد أن المستقبل ينطوي على آفاق عمل ونشاط للمرأة في شتى المجالات الإدارية والاقتصادية وغيرها. ، وهذا ما أكدت عليه رؤية المملكة 2030 وتطرقت له القيادة الرشيدة المتمثلة في خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، وسمو ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز

ومن هذا المنطلق، ولأن غرفة الشرقية تتبنِّى مبدأ دعم دور المرأة وشراكتها الاقتصادية،وقامت لئجل هذا الغرض بالعديد من الفعاليات والمبادرات والأنشطة منها إطلاق مركز سيِّدات الأعمال (مركز تمكين المرأة حالياً) قبل أكثر من عقدين من الزمان، وتنظيم منتديات خاصة بالسيِّدات وأبرزها منتدى المرأة الاقتصادي وزادت هذه الفعاليات بعد فتح المجال لعضوية نسوية في مجلس الإدارة، وتوِّجت ذلك بتشكيل المجلس التنفيذي لسيِّدات الأعمال، ولجنة المشاغل والمراكز النسائية، ومجلس شابات الأعمال (الذي بات جزءا من مجلس شباب الأعمال)، كان الغرض الأساس من كل ذلك هو تفعيل مشاركة المرأة السعودية في التنمية بمعناه الشامل، ليس في المجالات المقتصادية المتعددة كالتجارة والصناعة والخدمات وما إلى ذلك

وفي هذا الصدد،وضمن هذه الجهود،وتبعا لجملة من التطوّرات الإجرائية وارتفاع مستوى الوعي العام للمرأة السعودية تبنّت غرفة الشرقية ممثلة بـ "مركز تمكين المرأة، والمجلس التنفيذي لسيّدات الأعمال مبادرة تعزيز تواجد المرأة ذات الكفاءة في المناصب القيادية في القطاع الخاص، عطفا على التواجد الملحوظ لها في المناصب الرسمية الحكومية المختلفة، ونظرا لئهمية تعزيز تواجد السيّدات المؤهلات في مناصب في المناصب الرسمية الدكومية والمؤسسات، ما يعنى رفع مستوى الأداء والاستقطاب ليشمل الكفاءات النسوية للعمل في القطاعين العام والخاص، لا كعاملات وموظفات وحسب، بل في المناصب العليا والقيادية بالتحديد

وإذا ما شئنا عرض الموضوع بصورة أكثر شمولية نقول بأن هذه المبادرة تهدف :

- تعزيز وتفعيل تواجد السيّدات الجديرات في مناصب القيادة العليا ومجالس البدارة
 - تحقيق المشاركة الاقتصادية للمرأة من خلال دعم تواجدها في مراكز صنع القرار
- نشر الوعى لدى أصحاب المنشآت بأهمية تحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين وما له من آثار نوعية
- نشر الوعي لدى السيّدات بأهمية تواجدهن ومشاركتهن بصنع القرار ، كذلك العمل على رفع مهارات ومعرفة وثقافة المرأة السعودية بكل ما تحتاجه فى المناصب القيادية من مهارات من خلال تقديم ورش
 - عمل متخصصة التى تسهم فى تطوير إمكانياتها ومهاراتها







ولا شك أن مثل هذه المبادرة بحاجة إلى مزيد من التفصيل، ولأن غرفة الشرقية _ عبر مركز تمكين المرأة، والمجلس التنفيذي لسيّدات الأعمال _ أطلقت هذه المبادرة ووضعت لها جملة من التصوّرات والآليات والإجراءات التي تجعل منها مبادرة قابلة للتطبيق والتفعيل، جاء هذا الإصدار وهو "دليل السياسات والإجراءات الداعمة لتعزيز تواجد المرأة في المناصب القيادية". والذي جاء إعداده بعد عقد ورشة عمل موسعة دعت الغرفة لها العديد من الشخصيات من الجنسين، وشهدت حوارا معمِّقا حول دور المرأة في الحراك الاقتصادي بشكل عام، ودورها كشخصية ذات قدرة وكفاءة تؤهلها للقيام بأدوار قيادية عليا، تنسجم مع طموحات القيادة الرشيدة للمملكة الرامية لدور أوسع للمواطن السعودي، خصوصا المرأة.

كل أملنا أن تأخذ هذه المبادرة مكانها من التفعيل، وأن تحظى بتفاعل القطاع الخاص المعهود، الذي ينتظره دور كبير وواسع في التنمية التي أكدت عليها رؤية 2030 ونتطلع لمستقبل أفضل لىمرأة سعودية ذات رؤى وطموحات واسعة بحجم مساحة وتطلعات قيادة البلاد والله ولي التوفيق ...

عبد الرحمن بن عبد الله الوابل أمين عام غرفة الشرقية



کلمت کورن فـیـري





أصبح تحقيق التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين من العوامل الحاسمة في تعزيز التنمية المقتصادية في المملكة العربية السعودية والقدرة التنافسية العالمية. وانسجامًا مع نجاح المملكة في الشوى في السير بخطئ ثابتة نحو تحقيق رؤية 2030، فإن تقدمها الملحوظ في تعزيز مشاركة المرأة في القوى العاملة سيستمر في المساهمة في إيجاد بيئة قادرة على تحرير إمكانات جميع المواهب السعودية ووضع أساسٍ متين للتنمية الاقتصادية .

هذا الدليل هو نتاج الحاجة الطبيعية لتثقيف المؤسسات حول هذا الموضوع ودعمها في هذا الصدد، حيث تسعى المؤسسات إلى فهم الممارسات على نحوٍ أفضل، واعتماد إجراءات ملموسة لترسيخ التوازن بين الجنسين في بيئات عملها. نأمل أن يصبح الدليل مصدرًا مهمًا يزوِّد جميع المؤسسات في المملكة بمعرفة قوية وأطر وأدوات تساعدها على المضي قدمًا في رحلتها لتصبح أكثر تنوعًا وإنصافًا وشمولية. ويهدف الدليل أيضًا إلى تحقيق التوازن بين توفير الإلهام والتعلّم من أفضل الممارسات العالمية وتأكيد الصلة بالسياق السعودي المحلي.

نود أن نشكر غرفة الشرقية ممثلة في أمينها العام على دعمهما ورعايتها في تطوير هذا الدليل، والشكر موصول لكافة الجهات المحلية من القطاعين العام والخاص في المملكة لمشاركتها في إعداد هذا الدليل، وجميع عضوات المجلس التنفيذي لسيدات الأعمال بالغرفة على ما قدموه من دعم ومدخلات قيمة ورعاية لإصدار هذا الدليل. ونخص بالشكر رئيسة المجلس الأستاذة مرام الجشي والأستاذة دينا الفارس على قيادتهما وثقتهما وشراكتهما، وكذلك السيدة خلود موسى على رؤيتها - فقد كانت مساهماتهن مثمرة في إعداد وإصدار هذا الدليل.

مارجوت زيلينسكا

رئيس ممارسات التنوع والإنصاف والشمول في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا، كورن فيري



نبذة عامة

عن هذا الدليل



ما هو الدليل الإرشادى

لأفضل الممارسات المتبعة لتعزيز التنوِّع والشمولية والتوازن في بيئة العمل بالمملكة؟

تم تطوير هذا الدليل بالتعاون مع غرفة الشرقية واستنادًا إلى المحخلات التي تم جمعها خلال ورشة العمل المشتركة التي نظمتها كورن فيري في الخبر في شهر يوليو 2019 بحضور أكثر من 100 مؤسسة خاصة وعائلية وعامة .



تعد موضوعات التوازن بين الجنسين وتمثيل المرأة في الوظائف والمناصب القيادية والتنوع العام ، وقضايا الإنصاف والشمولية أمرًا بالغ الئهمية لئي مؤسسة، وقد تم تطوير هذا الدليل خصيصًا للمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية ، ويجمع بين أفضل الممارسات الدولية واعتبارات الثقافة المحلية والسياق الاقتصادي في المملكة .

ويهدف الدليل إلى مساعدة المؤسسات العاملة في المملكة على :

- فهم مستوى نضوج الجهود الحالية تجاه التنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين .
 - تعلُّم سُبْل تقييم فعالية الجهود المبذولة في هذا الصدد .
- فهم النقاط الرئيسية المحتملة فى إجراءات العمل التى يمكن اتخاذها لتحفيز التغيير الإيجابى بقدر أكبر من الفعالية .
 - وضع إستراتيجية مؤثرة للتنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين ووضع مستهدفات ذات مغزى .

يهدف هذا الدليل إلى دعم المملكة في رحلتها نحو تحقيق الهدف المتمثل في أن تصبح نموذجًا عالميًا في التنوع والشمولية والتوازن بين الجنسين في مكان العمل، وفي تعزيز ترتيبها في تقارير التنافسية العالمية فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين. وسيتسنى لنا تحقيق هذا الطموح عن طريق ترسيخ المشاركة الكاملة والمنصفة بين النساء والرجال في المؤسسات السعودية وأماكن العمل والمناصب القيادية .





من هو الجمهور المستهدف ؟

هذا الدليل موجه لجميع المؤسسات والهيئات الخاصة والعامة في المملكة العربية السعودية،التي تتطلع إلى معالجة قضايا التوازن بين الجنسين والتنوع والشمولية في بيئة العمل تحقيقًا لرؤية المملكة لعام 2030 وبما يتماشى مع تطلعاتها .

وينبغى استخدامه على وجه الخصوص من قبل:

- كبار المسؤولين فى القطاع العام .
- أعضاء مجلس البدارة والرؤساء التنفيذيين وكبار القادة فى مختلف المؤسسات .
 - القادة والمختصيّن بالموارد البشرية .
 - القادة والمختصيّن بشؤون التنوِّع والإنصاف والشمولية .

ما هي محتويات الدليل؟

يساعد هذا الدليل أي مؤسسة في المملكة على الانطلاق في رحلتها نحو التحوّل إلى بيئة تدعم التنوع والشمولية والتوازن بين الجنسين، و يستطيع فيها جميع الموهوبين - ذكوراً كانوا أم إناثاً - على التقدم والازدهار .

تم تجميع محتوى هذا الدليل استنادًا إلى أفضل الممارسات والأبحاث العالمية، إلى جانب المحخلات التي أدلت بها المؤسسات السعودية التى ساهمت بخبرتها ورؤيتها فى ورشة العمل المشتركة .

يشمل هذا الدليل العملى المتاح لاستخدام مختلف المؤسسات ما يلى :

- معلومات أساسية عن أهمية التنوع والشمولية والتوازن بين الجنسين في المؤسسات السعودية والمملكة .
 - نظرية وأطراً ووصفاً لأفضل الممارسات .
 - نصائح وأفكاراً عملية حول إجراءات العمل التى من شأنها تحفيز التغيير بطريقة فعالة .
- تقييماً ذاتياً لمساعدة المؤسسات على إجراء مقارنة معيارية بين أفضل الممارسات المتبعة ضمن فئتها .
 - مجموعة متنوعة من دراسات الحالة العالمية والمحلية التى توضح كيف أحرزت

المؤسسات الأخرى تقدمًا في هذا المجال .

كيف يمكن استخدام الدليل؟

يزوّدك هذا الدليل بإطار عمل شامل لتقييم الوضع الحالي لممارسات التنوع والإنصاف والشمولية ومدى النضوج فى ترسيخ التوازن بين الجنسين، وبإجراءات عملية من خمس خطوات لتحقيق ما سبق .

سيمكنك ذلك من تحقيق ما يلى :

- فهم واستيعاب المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في بيئة العمل .
 - تقييم الوضع الحالى فيما يتعلق بهذه المواضيع .
 - تحديد الأولويات فيما يتعلق بالجهود التى من شأنها إحداث الأثر .
 - وضع خطة عمل فعالة .





عملية من خمس (5) خطوات لاستخدام الدليل :

فهم

المفاهيم الأساسية

- تعلَّم المفاهيم والتعريفات ومحركات التغيير الأساسية .



مواءمة

أصحاب المصلحة الرئيسيين

- إشراك مجلس الإدارة .
- مواءمة فريق العمل الأعلى .



تقييم

الوضع الراهن

- تحديد الفجوات السلوكية في المؤسسة .
 - فهم الفجوات الهيكلية في المؤسسة .
- فهم محركات التغيير الأساسية في المؤسسة .



تحديد

أولويات خارطة الطريق لهذه الرحلة

- تقييم الخيارات .
- تحديد الأولويات فيما يتعلق بإحداث الأثر.



تفعيل

الحراك واستدامة التحول

- تيسير العملية .
- تحسين جاذبية العملية .
- تعزيز الجانب الاجتماعي في العملية .
 - جعلها عملية تجريبية .

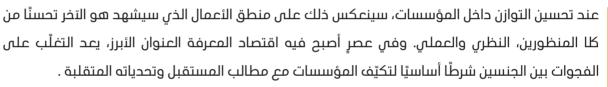




لماذا يُعد التوازن بين الجنسين في بيئة العمل أمرًا ذا أهمية؟

المزايا التي تتحقق عند مراعاة التوازن بين الجنسين والتنوِّع والإنصاف والشمولية فيما يتعلق بالأعمال التجارية





الجهود الشاملة والمُدارة - بمهارة - في جانبي التنوع والشمولية ستسهم بفعالية في تحقيق فوائد جمّة في مجال الأعمال. يؤدي التنوع إلى تحقيق أرباح أعلى وحصص أكبر في السوق ومعدلات أسرع في الابتكار. تعتمد دراسة جدوى الأعمال التي تتناول التنوِّع والشمولية المعبر عنهما بالسعي لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين الجنسين على منطق السوق فيما يتعلق بالعرض والطلب .

ومع استهداف الزيادة في مشاركة الإناث في صفوف القوى العاملة، مما يعني تحسين القوة الشرائية لحيهن، سيدعم ذلك انضمام المملكة العربية السعودية إلى ما يسمى بـ " الاقتصاد النسائي" بنطاقه الأوسع. وقد ليحظ خبراء الاقتصاد أن المبالغ الضخمة التي تنفقها أعداد كبيرة من النساء في جميع أنحاء العالم تؤثر على أنماط العرض والطلب. تشتري النساء المهارات وكل ما يرتبط بالتعليم وتعزيز الصحة ونمط الحياة وأخيراً مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المتنوعة الأخرى. هناك إمكانات وفوائد كبيرة لم تتحقق بعد وترتبط بالنساء بوصفهن مستهلكات، وكذلك المشاركات في القوى العاملة والقيادة والإدارة .

تشير العديد من الدراسات المتنوعة إلى الفوائد القابلة للقياس التي يمكن أن تحققها جهود التنوع والشمولية عند استغلالها بمهارة في الأعمال التجارية. يؤدي إلحاق عدد أكبر من النساء في عضوية مجالس الإدارة والوظائف التنفيذية والمناصب القيادية إلى تنويع الأفكار التي يمكن تبنيها في مواجهة مجموعة متنوعة من التحديات أمام المؤسسات. وباستخدام لغة الأرقام، أعلنت منظمة العمل الدولية عن مجموعة من نتائج الأعمال التي تم تعزيزها نتيجةً لغرس ثقافة الشمولية في منشآت الدعمال التجارية: بلغت النسبة المرجِّحة لتحقيق الزيادة في الربحية والإنتاجية 62.6%، بينما تحسّنت القدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها لتصبح 57.8%، وكنت النسبة المحققة في تحسين الإبداع والابتكار والانفتاح 59.1% وفي تعزيز سمعة الشركة %57.8 ورفع القدرة على قياس اهتمام المستهلك والطلب %37.9د.تعتبر نتائج الأعمال المدرجة ذات أهمية بالغة في نجاح أن مشروع في عصر اقتصاد المعرفة .









التنوِّع والشمولية والتوازن

فى بيئة العمل هو الحل



- يعتمد بقاء المؤسسات واستمرارية أعمالها على تلبية حاجتها من المواهب التي تتناسب مع تعقيدات العالم الذى تعمل فيه .
 - ويتوقف ازدهار المؤسسات على قدرتها على إطلاق العنان لقوة تأثير جميع المواهب وإمكاناتها .

وعند ترسيخ هذه الثقافة بطريقة جيّدة، سيؤدي التنوع والمساواة والشمولية إلى تحسين أداء الأفراد والفرق والمؤسسات على حدِ سواء .

- المؤسسات التي تحتضن التنوع والشمولية تتفوق على أقرانها .

%70

نمو أعلى

فرصة أكبر بنسبة 70 % للوصول إلى أسواق جديدة .

%33

ربحية أفضل

الشركات التي لحيها فرق تنفيذية متنوعة عرقيًا من المرجح أن تتفوق في الأداء ذي الصلة بالربحية بنسية 33 % .

%75

سرعة أكبر في التسويق والترويج

أرجحية أكبر بنسبة 75 % لتحويل الأفكار إلى منتجات ملموسة .

%19

ابتكار أفضل

الشركات التي يتجاوز فيها التنوع المتوسط العام تسجل عائدات ابتكار أعلى بنسبة 19 % .

> - تتخذ الفرق المتنوعة والشمولية قرارات أفضل وتتحلى بقدرة أفضل على حل مهمات العمل المعقدة .

> > **%87**

ربحية أفضل

الفرق التي تتميز بالتنوع والشمولية تتخذ قرارات أفضل بنسبة 87 % طيلة الوقت .

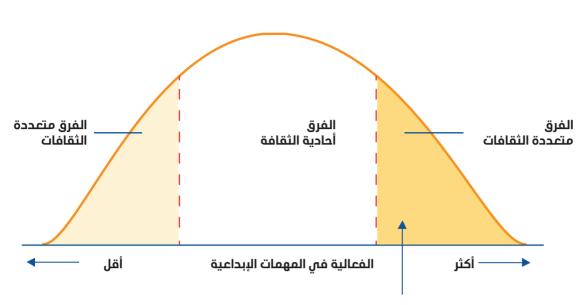
%87

أثر افضل على الأداء

87 % من الشركات المشهود لها بقوة الأداء ترى الثثر الإيجابي للتنوع والشمولية على أداء أعمالها .

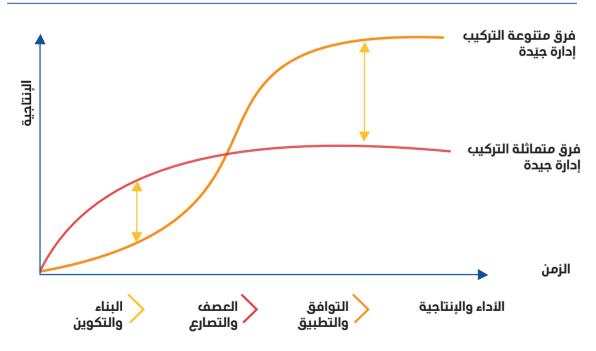
المصادر: البيانات من تقرير "التنوع والشمول في المشاركة الدجتماعية للشركات، قوة الرئيس التنفيذي من أجل الخير"، 2018: سيلفيا أن هيوليت، ميليندا مارشال، ولورا شيربن، بالاشتراك مع تارا غونزالفيس، الابتكار والتنوع ونمو السوق، ملخص تنفيذي، مركز المواهب للابتكار، 2013: الاستفادة من التنوع: كيف يهم الشمول، ماكنزي، 2019: إيريك لارسون، إنفوجرافيك: التنوع + الشمول = صنع قرارات أفضل في العمل، كلوفربوب، 19 سبتمبر 2017: فيفيان هانت، سارة برنس، سونحياتو ديكسون-فيلي، وكيفين دوان، الاستفادة من التنوع: كيف يهم الشمول، مايو 2020: روثيو لورينزو، نيكول فويجت، ميكي تسوساكا، مات كرينتر، وكاتي أبوزهار، كيف تزيد الفرق القيادية المتنوعة من الابتكار، 23 يناير 2018: و "شركة كورن فيري تتعاون مع مجلة فورتشن للعام الحادي والعشرين على التوالي في قائمة أكثر الشركات المحترمة في العالم"، كورن فيري، 30 يناير 2019: القدرة الشمولية: كيف يمكن لتغزيز قوة العمل المتنوعة أن تحقق نتائج عملية، ديلويت، 2018.





"يكمن لىختلىف في أن هذه الفرق تعمل تحت قيادة قادة شموليين..."

المرجع: الدر، ن. ج. الأبعاد الجولية لسلوك المؤسسات.



"يتطلب تحسين النتائج تحقيق متطلبات التنوّْع ومهارات القيادة الشمولية، والوقت ..."

صْممت الرسومات من قبل آلان ريختر، بالاستناد إلى 3 دراسات بحثية مختلفة من تأليف جوزيف ديستيفانو ومارثا مازنفسكى وكاثرين فيليبس وبروس تاكمان.



التوازن بين الجنسين عامل أساسي في تقدم المملكة

التوازن بين الجنسين في المملكة العربية السعودية





شهدت المملكة العربية السعودية على مر السنين تقدمًا ملحوظًا وملفتًا في مشاركة المرأة في القوى العاملة. وفي عام 2015، كانت نسبة النساء المشاركات في القوى العاملة السعودية حوالي %13. وبفضل الإصلاحات والمبادرات التي أطلقتها الحكومة بلغت نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة في المملكة في عام 2020 نسبة 37٪ ، متجاوزةً بذلك الهدف الذي وضعته رؤية 2030 والبالغ %30. وفي عام 2020، بلغت نسبة النساء في مناصب الإدارة المتوسطة والعليا %30 في القطاعين العام والخاص، وارتفعت نسبة مشاركة السعوديات في الخدمة المدنية إلى %41.

وفي إطار رؤية المملكة 2030، تلقى برنامج تمكين المرأة قدرًا كبيرًا من التركيز لدى السلطات التي تتولى إصلاح كل مجال من مجالات المجتمع تقريبًا. ومن مظاهر تمكين المرأة التي شهدتها المملكة في الآونة الأخيرة السماح للمرأة بقيادة السيارة ، والعيش بمفردها ، والعمل خارج المنزل ، والسفر دون الحاجة لإذن رسمي من ولي الأمر. كما استهدفت العديد من المبادرات تحسين فرص العمل المتاحة للمرأة، وتنمية مهاراتها وقدرتها على القيادة، وتعزيز الصورة الإيجابية لعمل المرأة في مكان العمل، وإزالة الحواجز التي تصعّب على المرأة الالتحاق بالعمل (مثل النقل – مبادرة وصول، خدمات رعاية الأطفال – مبادرة قرة، العمل المرن وغير ذلك).

تمكن الىقتصاد السعودي من تحقيق أكبر تقدم له على مستوى العالم في جهود تحقيق المساواة بين الجنسين منذ عام 2017، وفقًا لما جاء في تقرير البنك الدولي الصادر مؤخرًا، حيث احتلت المملكة المرتبة الثولى في مجال الإصلاحات التي تستهدف حقوق المرأة في العمل. وفي دراسة صدرت عن البنك الدولي تحت عنوان "المرأة وأنشطة الأعمال والقانون لعام 2020"، تم فيها تتبع الأثر الذي تخلّفه القوانين على النساء في 190 اقتصادًا، حصل الاقتصاد السعودي على 70.6 نقطة من أصل 100. وهي زيادة كبيرة عن النتيجة السابقة البالغة 31.8 نقطة، مما جعل عام 2019 عامًا حافلًا بالإصلاحات "الرائدة" التي أتاحت للمرأة فرمًا اقتصادية أكبر في المملكة العربية السعودية. ووجدت الدراسة أن المملكة طبقت إصلاحات في ستة من أصل ثمانية مؤشرات مرتبطة بالتمكين الاقتصادي للمرأة. وشمل التقدم الذي حققته المملكة تطورات في حرية المرأة في التنفل والقضاء على مظاهر التحرش الجنسي والحقوق المرتبطة بالمعاش التقاعدي في والنشاط الاقتصادي. تم اعتماد تعديلات هدفت حماية المرأة من التمييز في التعيين بالوظائف، ومنع أرباب العمل من فصل المرأة لدواعي الحمل وإجازة الثمومة، وحظر التمييز على أساس النوع الاجتماعي في الوصول إلى الخدمات المالية، والمساواة في سن التقاعد والمزايا الممنوحة بين النساء والرجال. وفي هذا الصدد قالت الأميرة ربما بنت بندرسفيرة المملكة العربية السعودية لدى الولايات المتحدة ، وأول سفيرة الصدد حينها إن التطورات الجديدة التى شهدتها المرأة هي "تاريخ في طور التكوين".

وفي مواجهة التحديات العالمية الجديدة ومع توقَّع وجود كميات إنتاج غير محققّة بقيمة 206 مليارات الدولارات يقابله نقص في أعداد المحترفين الذين يتحلّون بالمهارة وعددهم 660 ألف موظف بحلول عام 2030، حان الوقت الآن للاستفادة من فئة المحترفين التي كانت في السابق غير المستغلة- ألا وهي فئة النساء. إن تحقيق قدر أكبر من التنوع في المناصب القيادية وتشجيع النساء على اكتساب خبرات أوسع أثناء صعودهن السّلم الإداري لدى مختلف المؤسسات قد يكون الحل المثالي أمام المملكة للتخفيف من الفجوة في المواهب، وهنا تجدر الإشارة إلى أن السعوديات يتلقين بالفعل التعليم اللازم، وهن على استعداد لمواجهة التحدي ،ولحيهن الشغف لإحداث فرق. على أن الجانب الأكثر النهمية في هذا الصدد هو أن ما سبق يمثل حلاً ذكيًا في مواجهة تحدٍ عالمي.



ما أهمية التوازن بين الجنسين للأعمال التجارية المؤسسة فى دول مجلس التعاون الخليجى؟

أصوات الرؤساء التنفيذيين فى دول المجلس





- " نحن بحاجة إلى إتاحة الفرصة لمزيد من النساء للوصول إلى القمة ، ليكنّ جزءًا من المجموعة والفريق . , نحتاج إلى إلحاق النساء بصفوف القيادة وأن يكون ذلك أمرًا طبيعيًا خاليًا من العقبات . "
 - مدير تنفيذى أول، قطاع النفط والغاز، المملكة العربية السعودية

"تملك الفرق المختلطة قدرة على الإنجاز تفوق بكثير قدرة الفرق أحادية الجنس\."

- نائب رئيس، القطاع العام، المملكة العربية السعودية

"تميل النساء بصورة أكبر إلى طلب المدخلات ، فهنّ أكثر حرضًا على حشد التأييد والموافقة من التخرين. في المقابل، يجد الرجال سهولة كبيرة وسرعة في إجراء المكالمات وفي إعطاء التوجيهات من المستويات العليا إلى الدنيا. من الأفضل أن يكون لديك مزيج من النوعين ."

– مدير أول، شركة عائلية متنوعة، الإمارات العربية المتحدة

"لقد رأيت أن تحسين التنوِّع، بصرف النظر عن شكه ، يعزِّز فعالية المؤسسة ، فهو يسهم في مضاعفة التنوع فى الأفكار ووجهات النظر وأنماط التفكير ."

– عضو منتدب، شركة عائلية، الإمارات العربية المتحدة

"لا أرسل قط فريقًا من جنس واحد للقاء العملاء ،عندما يتواجد كـلا الجنسين في الاجتماع، تكون النتيجة النهائية أفضل بكثير. الجزء الئهم هو الإبداع ، لدى النساء والرجال وجهات نظر مختلفة. تفهم النساء المشاعر أكثر، ولديهن قدرة أكبر على فهم توجه العميل ووجهة نظره ."

- مؤسس، شركة إعلام، المملكة العربية السعودية

"عندما يكون لديك نساء في البجتماع، فإنه يسري بصورة أفضل ... يضفي وجودهن الكثير من القيمة التي يجلبونها إلى طاولة المفاوضات (...) ويسهمن بالفعل في تغيير الديناميكية، وتحدث هناك الكثير من المناقشات التفاعلية، بدلاً من التركيز على مناقشة أحادية الاتجاه (...) كما يتم طرح المزيد من الفكار وتنفيذ قدر أكبر من العصف الذهنى المفتوج ."

– مسؤول أول، القطاع العام، المملكة العربية السعودية



المشهد المحلى: رؤية المملكة 2030



سلطت رؤية المملكة لعام 2030 الضوء على مشاركة المرأةفي عدة جبهات وتحت عدة محاور، على سبيل المثال لا الحصر:



منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة والعمل الحر

تهدف رؤية 2030 إلى إنشاء هيئة عامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتشجيع رواد الأعمال الشباب عن طريق إصدار لوائح ملائمة لدعم الأعمال التجارية، وتيسير الوصول إلى التمويل و الشراكات الدولية، وتمكينها من الحصول على حصة أكبر في المشتريات المحلية والعطاءات الحكومية.





توفير فرص متساوية

تولى رؤية 2030 تركيزًا كبيرًا على التدريب مدى الحياة للشباب والنساء وتسعى لتحقيق أقصى استفادة من إمكانات القوى العاملة السعودية.



مشاركة النساء

تهدف رؤية 2030 إلى زيادة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل من 22% إلى %30، مما سيسهم في رفع الناتج المحلى الإجمالي غير النفطي بنسبة %3.

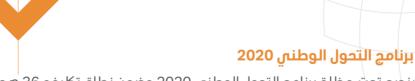




التعلم من أجل العمل

تخطط رؤية 2030 للاستثمار في التعليم والتدريب لكي يتم تجهيز الشباب والشابات لوظائف المستقبل.





يندرج تحت مظلة برنامج التحول الوطنى 2020 وضمن نطاق تكليفه 36 هدفاً استراتيجياً لدعم تمكين المرأة السعودية واستقلالها وتحسين قدرتها على الاعتماد على نفسها.







كيف يمكن تحقيق التنوع والشمولية والتوازن بين الجنسين في مؤسستك؟

الخطوة 1

فهم المفاهيم الأساسية



التعريفات الأساسية

التنوع معناه "التدخل"

وهو يشمل النطاق الكامل من الاختلافات والتشابهات بين البشر.



الإنصاف والشمولية

تفعيل "التداخل" وإنجاحه.

ويسهم كلاهما في تحرير قوة التنوُّع وقدراته.



الشمول السلوكي

يشير ذلك إلى بناء العقليات ومجموعات المهارات والعلاقات التي تتسم بالشمولية.



الشمول الهيكلي

الهياكل والعمليات والممارسات والخوارزميات المنصفة والعادلة والشفافة التي تلائم جميع الموظفين والعملاء.





الأخطاء الشائعة

في ممارسات التنوع والشمولية التي غالبًا ما ترتكبها المؤسسات

تستثمر العديد من المؤسسات في جهود التنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين لسنوات دون أن تشهد سوى القدر القليل من العائدات. فيما يلي بعض الأخطاء الأكثر شيوعًا التي ترتكبها المؤسسات عادةً فى هذا المجال .

من المهم أن تتذكر:

إن تنفيذ برامج التنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين بطريقة غير سليمة ينطوي على مخاطر مماثلة لتلك الناشئة عن عدم القيام بأي جهد في هذا المجال !





- عوامل النجاح الحاسمة فى قيادة الأداء المؤسسى عبر ترسيخ ممارسات التنوِّع والشمولية.

ما الذي يتطلبه الانتقال من الجهود الجيِّد إلى الجهود الرائدة؟

تعتبر المبادرة الناجحة التى تتناول التنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين فى بيئة العمل عملية تستهدف إحداث تغيير استراتيجى يعزّز قدرة المؤسسة على بناء البختلافات وتقديرها والاستفادة منها بهدف تحسين نتائج الأعمال.فيما يلى عوامل النجاح الحاسمة الأساسية التى تسهم فى تسريع وتيرة التحوّل من المستوى الجيّد إلى المستوى الرائد.



العوامل التى ثعد حاسمة للأعمال

ينبغى النظر إليهاً باعتبارها مصدراً لخلق قيمة تجارية و"طريقة لممارسة الأعمال التجارية".



القرارات المستندة إلى البيانات

يجب أن تشكل البيانات والتحليلات والعلوم أساسًا لاتخاذ قرارات الأفراد.



القيادة الشمولية

يسهم القادة الشموليون في زيادة الذكاء الجماعي لفرقهم وإطلاق العنان لإمكانات جميع المواهب.



قيادة من قبل الرئيس التنفيذي والقيادة العليا

يقودها الرئيس التنفيذى وفرق القيادة العليا الذين يديرون عجلة التقدم بطريقة استباقية.



التركيز على الجميع- التنوع والإنصاف والشمولية

تعريف واسع النطاق للتنوع، مع التركيز على الشمولية لدفع الأداء وتغيير الثقافة.



إشراك القلوب والعقول





للشمولية شكلان سلوكى وهيكلى التركيز على شكلي الشمولية:الهيكِّي والسلوكِّي



يجب محاسبة الجميع وإشراكهم في قيادة التغيير. القادة مسؤولون عن إزالة الحواجز النظامية وتقليل التحيز في صنع القرار. الموظفون مسؤولون عن قيادة تطويرهم وأدائهم وتوجيهه بعزم ودون استسلام.







- استخدام نموذج كورن فيري لقياس مستوى النضوج في التنوُّع والشمولية لفهم موقع مؤسستك في رحلتها نحو تحقيق التنوَّع والشمولية .

يقدم نموذج كورن فيري لقياس مستوى النضوج في التنوّع والإنصاف والشمولية لمحة بسيطة ولكنّها شاملة عن مدى نضج المؤسسة في مجالات التنوّع والإنصاف والشمولية. يُعد هذا النموذج أداةً فعالة لإعداد الإستراتيجية لرسم رحلة المؤسسة نحو ترسيخ التنوّع والإنصاف والشمولية وإنشاء خارطة طريق للموقع الذي تستهدف المؤسسة الانتقال إليه ووتيرة الانطلاق في تلك الرحلة.

هناك خمسة أبعاد للتنوِّع والإنصاف والشمولية وهى :

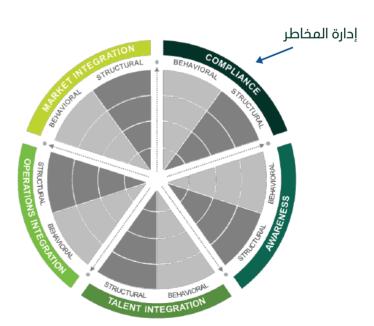
(الامتثال، والوعي، ودمج المواهب، ودمج العمليات، ودمج السوق)، وهي منظمة على شكل قطاعات في الدائرة.

يمكن رسم رحلة المؤسسة في ترسيخ التنوِّع والإنصاف والشمولية وتصميمها على طول كل بعد من هذه الثبعاد عبر سلسلة متصلة من مستوى الأساس (1) والذي سيكون صورة عامة و محور تركيز وظيفي ضيق ومستدام، وصولاً إلى مستوى الريادة (4) الذي ينطوي على ملكية كاملة لممارسات التنوع والإنصاف والشمولية من قبل الرئيس التنفيذي وفريق القيادة والمحيرين والموظفين من المستوى المتوسط.

ضمن كل بُعد من الأبعاد المشار إليها، يميز نموذج قياس النضوج في التنوَّع والإنصاف والشمولية بين الشمول السلوكى والهيكلى:

- يتعلق الشمول السلوكي بسلوك الأفراد أثناء انطلاقهم في رحلة اكتشاف الذات وزيادة وعيهم بأوجه التحيّرز التي تعيق اتخاذهم القرار.
- ينصب الشمول الهيكلي حول مدى إنصاف وشفافية الأنظمة والعمليات القائمة لمنع حدوث التحيّز اللاواعي فى المقام الأول ، والقيام بتصحيحها عندما يحدث ذلك.





الشكل: نموذج كورن فيري لقياس مستوى النضوج في التنوع والإنصاف والشمولية





- استخدام إطار تنفيذ استراتيجية التنوَّع والشمولية من كورن فيري لتطوير خارطة طريق لإجراءات العمل

ماذا ستفعل بعد تقييم وضعك الحالى؟

تحتاج المؤسسات الجادة بشأن ترسيخ مفاهيم التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين إلى التأكد من قيامها ببناء مجموعة مستمرة من المواهب المتنوعة والاستثمار في تطوير ثقافة شاملة، مما يعني اتباع نهج شامل.

إليك إطار العمل الذي ستستخدمه عند الانتهاء من تقييم الوضع الراهن لمؤسستك لمساعدتك في تحديد أولويات إجراءات العمل وتحديد الخطوات التالية.

1. تبنَّى نهج قائم على البيانات

اجمع البيانات وافحصها وتحدث إلى النساء والمواهب الأخرى التي تعاني من ضعف التمثيل. ستقوم بتركيز جهود ترسيخ التنوع والإنصاف والشمولية في المواقع الخاطئة إذا لجأت إلى وضع افتراضات حول الأسباب الجذرية التي أدت إلى ضعف التنوع والشمول في مؤسستك.

2. بناء قيادة شمولية

بادر بتعيين وتطوير قادة شموليين، أي يحتضنون مفهوم الشمولية، في كل مستوى من مستويات المؤسسة، بحةًا بالرئيس التنفيذي ووصولاً إلى العاملين في مستويات الوظائف الدنيا في السلم الوظيفي. في الواقع، هؤلاء هم الأشخاص الذين سيكتشفون الإمكانات ويحرّرون طاقات الذكاء الجماعي أو المشترك الذي تتحلي به تلك المواهب.

3. بناء الشمول الهيكلي

بادر ببناء هياكل وعمليات وممارسات منصفة وشفافة في جميع أنحاء المؤسسة، بحءًا بممارسات التوظيف وانتهاءً بتصميم الوظائف والمكافآت. استخدم عملية تصميم شمولية وابدأ باحتياجات النساء والموظفين الذين يواجهون أكبر قدر من التحديات.



الشكل: إطار تنفيذ استراتيجية التنوع والبنصاف والشمولية من كورن فيرى





- محرّكات التغيير الأساسية اللازمة لتحقيق رؤية التنوُّع والشمولية

سلوکی

نمخجة أدوار القيادة والبدارة

إشراك القادة وفرق القيادة والمدراء ومواءمتهم وتجهيزهم لتأييد رحلة ترسيخ الثقافة الشمولية و بنائها .



الاتصالات

إبقاء الموظفين وأصحاب المصلحة الاطلاع والاستثمار بهم وإلهامهم طوال الرحلة.



استقطاب المواهب والكفاءات

تصميم هيكل يتيح اعتماد طرق جديدة

ھیکلی

التصميم المؤسسى

وشمولية للعمل.

استقطاب وتوظيف النساء والكفاءات المتنوعة لجلب طرق جديدة فى التفكير والعمل.



تغيير العقليات ومجموعة المهارات

توفير التدريب على مهارات الشمول لمنح الأفراد القدرة على التصرّف بطرق جديدة.



إدارة الأداء

تقييم المواهب ليس فقط على أساس "ما الذي" سيحقق نتائج أفضل ، ولكن أيضًا مع الأخذ بالاعتبار "كيف" ستتحقق تلك النتائج.





فى الوقت المناسب لتقليل المقاومة وتسريع عملية تبنى





المكافآت والمزايا

مواءمة أنظمة المحاسبة بما يتماشى مع سلوكيات الوضع المستقبلى المنشود.

الشكل: إطار تنفيذ استراتيجية التنوع والإنصاف والشمولية من كورن فيري





الخطوة 2

مواءمة أصحاب المصلحة الرئيسيين

→←

إشراك أصحاب المصلحة لديك

يُعد إشراك أصحاب المصلحة ومواءمتهم مع برنامج التنوِّع والإنصاف والشمولية عامل نجاح بالغ الأهمية. في حال أنجزت هذه الخطوة بنجاح، فإنك بلا شك ستسرع وتيرة جهودك نحو التحوِّل. إليك بعض الأنشطة الأساسية التى يمكنك اتباعها عند إشراك أصحاب المصلحة.

- تحديد أصحاب المصلحة , افهم من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين وما هي اهتماماتهم ودوافعهم وجدول أعمالهم.
 - **تحليل أصحاب المصلحة حسب** المجموعة والأثر والتأثير.
- إشراك الرئيس التنفيذي وفريق القيادة العليا , يحدث التغيير بوتيرة أسرع دائمًا عند تحفيزه من الأعلى واستخدام البيانات والأبحاث وحالة الأعمال.
- إجراء مقابلات مع القيادة بخصوص التنوَّع والإنصاف والشمولية , يساعد ذلك على فهم مستوى الدعم المقدّم من القادة في هذا الموضوع، وتحديد كبار الفاعلين والمؤيدين والجهات الراعية والمشاركة في إنشاء وسرد دوافع الأعمال بخصوص التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين.
- عقد ورشة عمل لمواءمة التنوِّع والإنصاف والشمولية , عقد ورشة عمل لتثقيف فريق القيادة ومواءمته.
 - **صياغة بيان الالتزام بممارسات التنوُّع** والإنصاف والشمولية ودمجه مع الغاية والقيم.
 - **تخطيط الاتصالات** مع أصحاب المصلحة وآلية رفع التقارير لهم.
- المباشرة ببرنامج تدريبي حول إحداث التغيير في ممارسات التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين , إطلاق برنامج تدريبي يتناول هذا المجال عبر المؤسسة.

التنوِّع والشمولية والإنصاف والتوازن التنوُّع والشمولية والبنصاف والتوازن بين الجنسين هو مفتاح الازدهار بين الجنسين هو مفتاح البقاء تحتاج تحتاج المؤسسات إلى إطلاق المؤسسات إلى المواهب التى العنان لقوة جميع المواهب تتناسب مع مدل تعقید وإمكانياتها وقيادة الأثر المجتمى العالم الذي تعمل به - مخاطر سمعة المؤسسة - المساهمة المجتمعية والغاية والاستدامة والموارد البشرية - طلب المستثمرين - التركيز على العملاء - تكريس وقت أكبر وابتكار أعلى فى السوق - إشراك الموظفين المسؤولية - نمو وإنتاجية أعلى - جذب المواهب والحفاظ عليها المشتركة - ذكاء تعاونى أفضل المديرون - اتخاذ قرارات أفضل

يصب نهج المسؤولية المشتركة في صميم كل تغيير ناجح - يجب على جميع أصحاب المصلحة أن ينهضوا بدور في تطبيق هذا النهج

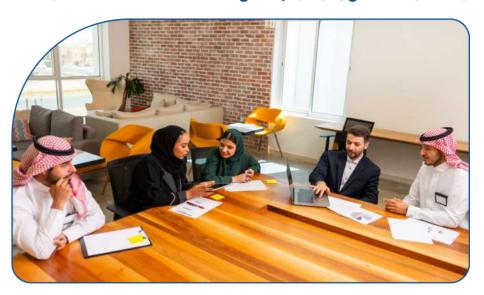


الخطوة 3

تقييم الوضع الراهن



قبل المباشرة بتقييم مستوى نضوج مؤسستك فيما يتعلق بممارسات التنوَّع والشمولية تحتاج إلى فهم جميع الأبعاد الخاصة بتلك الممارسات .



في حين يمكن فهم الأبعاد الثلاثة المتمثلة في الامتثال والوعي ودمج المواهب بطريقة أفضل بحيهيًا ، لا تزال هناك فروق دقيقة مهمة تستحق الاستكشاف. يوفر البعدان الآخران : (دمج العمليات ، ودمج السوق) ، تركيزًا أكثر شمولة وصلة بالأعمال التجارية لجهود التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين .

الميزة التنافسية	الجهة المسؤولة	إلى أي مدى يتحقق لدى المؤسسة	بعد التنوِّع والإنصاف والشمولية
تخفيف المخاطر	إدارة المخاطر/الوظيفة القانونية	وجود البنية التحتية والقدرات والسلوكيات اللازمة لتحديد المخاطر المرتبطة بالتنوِّع والإنصاف والشمولية وتخفيفها ومنعها .	إدارة المخاطر
جهة العمل الأفضل	وظيفة التنوِّع والإنصاف والشمولية	إدراك القادة والموظفون ويلتزمون بقيمة التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين مع ما يصاحب ذلك من متطلبات الحوكمة والمسؤوليات .	نشر الوعى
تحسين مصادر الإمداد بالمواهب والكفاءات	وظيفة الموارد البشرية	دمج التنوَّع والبنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في أنظمة المواهب والكفاءات لديها، والتي يظهر القادة والموظفون سلوكيات شمولية من خلال دورة إدارة المواهب تلك .	دمج المواهب والكفاءات
تحسين الخط السفلي (النتائج النهائية)	وظائف الأعمال التي تركز على الكفاءات الداخلية، مثل المالية والمشتريات وضمان الجودة وما إلى ذلك.	الىستفادة من التنوِّع والتوازن بين الجنسين بطريقة شمولية لتحقيق عمق إيجابي في النثر والابتكار.	دمج العمليات
تحسين الخط العلوي إجمالي المبيعات والإيرادات	تركيز وظائف الأعمال على العملاء والمجتمع مثل التسويق والمبيعات والبحث والتطوير والمسؤولية الاجتماعية للشركات/المؤسسات وما إلى ذلك.	دمج التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في استراتيجيتها التسويقية، وتجربة عملائها، والمجتمع لتعزيز الميزة التنافسية لديها.	دمج السوق





إدارة المخاطر (RISK MANAGEMENT)

قياس فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بالتنوِّع والإنصاف والشمولية

إلى أي مدى تتمتع مؤسستك بالبنية التحتية والقدرات والسلوكيات اللازمة لتحديد وتقدير المخاطر المرتبطة بالتنوِّع والإنصاف والشمولية وتخفيفها ومنعها؟

TON	إدارة المخاطر/الوظيفة القانونية تخفيف المخاطر	من المسؤول؟ حالة الأعمال
BEHAVIORAL STRUCTURAL	- تركيز التدريب على الامتثال وتدخلات الحاضرين وثقافة الإفصاح عن - المخاوف والاحترام في مكان العمل والسلامة النفسية. - سياسات عدم التحيز والتمييز. - مراقبة المخاطر والمساءلة. - مراقبة بيانات التمثيل.	الجهود الأساسية



- تُظهر المؤسسة التي تتمتع بنضوج تام في جانب إدارة المخاطر وعيًا كاملًا لدى جميع أصحاب المصلحة بالمخاطر والثثر المرتبط بالأفعال المسيئة والتنفّر والتمييز في مكان العمل .
- ويتحقق الشمول الهيكلي في جانب لإدارة المخاطر عند تناول التنوِّع والإنصاف والشمولية من منظور إدارة المخاطر واسع النطاق في مقابل تناول السلوكيات المسيئة فحسب، وفقط عندما يتحلِّى أحدهم بالشجاعة لرفع صوته والإفصاح عن مخاوفه. ترصد الموارد البشرية والقيادة ومجلس الإدارة على نحوٍ استباقي المخاطر المؤسسية الأوسع نطاقاً (مثل الحاجة إلى وجود آلية جيِّدة لرفع التقارير وأنظمة الإبلاغ عن المخالفات). هناك عواقب وعمليات واضحة ومفهومة جدًا للأفراد الذين لا يلتزمون بسياسات الشركة وقيمها، بغض النظر عن مستوياتهم وأوضاعهم .





إدارة المخاطر (RISK MANAGEMENT)

قياس فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بالتنوِّع والإنصاف والشمولية



€ MERCK

دراسة حالة عالمية : شركة آبل " Apple "

- أعلنت شركة آبل عن إغلاقها فجوة الأجور بين الجنسين لموظفيها .
- لقد تمكناً من تحقيق المساواة في الأجور في كل دولة نعمل فيها ، تتلقى النساء الرواتب نفسها المدفوعة للرجال عند أداء عمل مماثل . في كل عام ، نقوم بفحص المستحقات التي يتلقاها الموظفون ،ونجرى ما يلزم من تعديلات لضمان الحفاظ على المساواة في الأجور .

دراسة حالة عالمية : شركة ميرك " MERCK "

- تشتهر ميرك بصورة خاصة بتبنّيها نهجاً استباقياً وقوياً في إدارة المخاطر المرتبطة بالتنوُّع والإنصاف والشمولية والمواهب . ويوجد لدى الشركة مجلس مخصص لإدارة المخاطر المرتبطة بالمواهب يتولى مناقشة جميع المخاطر المرتبطة بالمواهب والتنوِّع والإنصاف والشمولية على أساس شهري . وقد دمجت الشركة مجلس إدارة المخاطر المرتبطة بالمواهب مع الإدارة الشاملة للمخاطر المؤسسية لحيها .

محور التركيز الأساسى للمؤسسات العاملة فى السعودية

إنشاء أنظمة الامتثال والمساءلة ومراقبتها هو عامل بالغ الأهمية في تهيئة الظروف اللازمة لإحداث التغيير ، ويشمل ذلك :

- تحديد وتتبع المستهدفات المرتبطة بالنوِّع الاجتماعي في الأدوار الفنية والقيادية، على جميع المستويات .
- سياسات مناهضة التمييز ، ويشمل ذلك التحرِّش الجنسي ، وتساوي الئجور في الوظائف المماثلة وغير ذلك من أشكال التمييز على أساس النوع الاجتماعي ، بما في ذلك إقرار عواقب محدّدة وواضحة للسلوك غير اللائق .
- آليات واضحة ويمكن الوصول إليها للببلاغ عن التنمِّر والتمرِّش ، وتدريب الموظفين لمساعدتهم على فهم حقوقهم ، وآليات الدعم الداخلية التى توفرها الشركة .
- تدریب القادة والمدراء على مكافحة التمییز والتحراش
 لتجهیزهم للتعامل مع السلوك غیر المهنى .







(AWARENESS) الوعى

قياس مستوى الوعى والالتزام بمفاهيم التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين

إلى أي مدى يدرك قادة مؤسستك وموظفوها ويلتزمون بقيمة التنوِّع والشمولية والتوازن بين الجنسين؟

	وظيفة التنؤّع والإنصاف والشمولية	من المسؤول؟
HTTEGRATION BEHAVIORAL BEHAVIORALIA	جهة التوظيف المختارة	حالة الأعمال
	- بناء الوعي وحشد التأييد والمعرفة بمفاهيم التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين تعميم المعرفة بخصوص القيمة التي تكتسبها الأعمال التجارية عند ترسيخ التنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين زيادة مشاركة الموظفين تنمية المبادرات الخارجية ، ومنها على سبيل المثال مجموعات وشبكات موارد الموظفين والأعمال (ERGs) تأسيس نظام حوكمة وتواصل للتنوِّع والإنصاف والشمول .	الجهود الأساسية

- تغطي طائفة الجهود المبذولة في مجال الشمول السلوكي بناء الوعي، وحشد التأييد والمعرفة بمفاهيم التنوُّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين، والتعريف بالقيمة المتمخِّضة عنه في مجال الأعمال وتحفيز إشراك الموظفين. وينتقل القادة من "الشغف بمفاهيم التنوُّع والإنصاف والشمولية" إلى "الكفاءة في التنوُّع والإنصاف والشمولية"، ومن "التحيُّز اللاواعي" إلى "الشمول الواعي". ونرى الرئيس التنفيذي وقادة الأعمال يدافعون بشراسة عن ثقافة التنوُّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين، ويشكلون نموخجًا أصيلاً يحتذى به ،بل ويترجمون الأقوال إلى أفعال ملموسة في هذا الصدد .
- ويتجسِّد الشمول الهيكلي لبناء الوعي بتوفير نظام حوكمة ومساءلة قوي ومتكامل لترسيخ التنوَّع والإنصاف والشمولية (مثل تشكيل المجالس ومجموعات وشبكات موارد الموظفين والمقاييس) ،وعن طريق الاعتراف الخارجي بجهود المؤسسة في ترسيخ التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين من خلال التقدِّم للحصول على الجوائز وشهادات الاعتراف من منظمة خارجية تتناول تقييم جودة هذا النوع من الجهود المبذولة في مواضيع التنوِّع والإنصاف والشمولية.





(AWARENESS) يلوعي

قياس مستوى الوعي والالتزام بمفاهيم التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين

دراسة حالة من السعودية : الزامل للصناعة

Zamilindustrial

- تهدف شركة الزامل للصناعة لأن تكون من أوائل الشركات السعودية التي تشجع القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية على توظيف السعوديات. يجري حاليًا التوسع في جهود إضافة العنصر النسائي إلى مصانع الزامل ليشمل الوظائف الإدارية في مجالات المحاسبة والتصميم الهندسي والموارد البشرية وتقنية المعلومات .
- ومن ضمن التحديات التي واجهتها الشركة في سعيها هذا إيجاد المكان المناسب، وتدريب العاملات الجدد، وتحديد ساعات العمل المناسبة، وتحسين الإنتاجية، وتطوير السياسات والتشريعات التي تناسب المرأة العاملة .
- كان الحل الذي توصِّلت إليه الشركة توفير مكان مناسب للعمل منعزل تمامًا عن الرجال حيث يتم توفير التسهيلات اللازمة (مصلى، صالة طعام، حورات المياه، إلخ)، إلى جانب توفير البرامج التدريبية على رأس العمل، وإمكانية اختيار ساعات العمل المفضِّلة، وتحديث السياسات والتشريعات بما يتناسب مع ظروف المرأة العاملة .
- وقد أدّى ذلك إلى تقليل عدد المتسربين من الدوام وارتفاع معدلات قبول العروض، وتعزيز القدرة على تنفيذ الوظيفة والإنتاجية، وتقليل التأخير والإجازات، وزيادة الطاقة الإنتاجية من %23 إلى %82 خلال 9 أشهر، وتحديد الدوام الرسمي بـ 5 أيام عمل طول كل منها 8 ساعات، مع منح القروض والإجازات السنوية والتأمين الطبي للموظفة وزوجها وأطفالها .

محور التركيز الأساسى للمؤسسات العاملة فى السعودية

- إزالة الحواجز الهيكلية الرئيسية لتمكين المرأة من المشاركة بطريقة منصفة في العمل، ومن الأمثلة على ذلك : التأكد من أن **بيئة العمل وظروفه آمنة ومناسبة لعمل المرأة** (البنية التحتية للمكاتب، والمرافق المناسبة للمرأة) وأنه **يمكنها الوصول إلى مكان العمل بسهولة** (مثل توفر خدمات النقل إلى العمل) .
 - إعداد نظام حوكمة واضح (مجالس) وشبكات ومجموعات موارد الموظفين ورعاية واضحة من الرئيس التنفيذي وكبار القادة .
 - استخدام خطة الاتصال والتواصل وقنواته للتأكيد على التزام الشركة بثقافة التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين: طموح الشركة وبيانها بخصوص التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين، وقصص حقيقية تسلط الضوء على نماخج إيجابية: نساء حققن إنجازات رفيعة المستوى وقادة يتبنون ثقافة الشمول .
 - تثقيف القادة والمديرين والداعمين ودفعهم للتحرك .
 - **جوائز وشهادات داخلية وخارجية** لتسليط الضوء على التقدم المحرز والاحتفاء به .







دمج المواهب (TALENT INTEGRATION)

قياس مدى إدماج التنوغِّ والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في دورة حياة إدارة المواهب.

إلى أي مدى يتم تضمين التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في جميع عمليات إدارة المواهب ؟ إلى أي مدى يُظهر القادة والموظفون سلوكيات شمولية طيلة دورة حياة إدارة المواهب بأكملها ؟

THITE GRATION BEHAVIORAL BEHAVIORAL	وظيفة الموارد البشرية.	من المسؤول؟
The state of the s	تحسين مصادر الإمداد بالمواهب والكفاءات.	حالة الأعمال
OPERATIONS INTEGRATION STRUCTURAL BEHANGRA TALENT INTEGRATION .COO	- تدقيق ممارسات الإدارة المتعلقة بالتنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين دمج التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في استراتيجيات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها تأسيس الموارد والمقاييس بناء سلوكيات شمولية في دورة حياة إدارة المر	الجهود الأساسية

- عندما يتحقق الشمول السلوكي على أكمل وجه في عملية دمج المواهب، تصبح السلوكيات الشمولية جزءًا من دورة حياة إدارة المواهب بأكملها وتظهر في القرارات الرئيسية ذات الصلة بالمواهب. يُظهر القادة والموظفون مهارات الشمول ،ويستفيدون من تنوِّع المواهب والتوازن بين الجنسين عن طريق اتخاذ قرارات أفضل وتحسين أداء الفريق.
- عندما يتحقق الشمول الهيكلي على أكمل وجه، يتم دمج استراتيجية التنوِّع والإنصاف والشمولية الخاصة بالمؤسسة في استراتيجية المواهب التي تتبنِّاها، وتتم مراجعة عمليات إدارة المواهب بحثًا عن أوجه التحيِّز والمؤسسة في استراتيجية المواهب التي تتبنِّاها، ويتحمل القادة والموظفون المسؤولية تجاه دمج التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في إدارة المواهب، بينما يتم إجراء تحليلات فعالة بشأن المواهب لتوفير قاعدة معرفية تنطلق منها القرارات بخصوص المواهب.





دمج المواهب (TALENT INTEGRATION)

قياس مدى إدماج التنوغِّ والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في دورة حياة إدارة المواهب.



دراسة حالة من السعودية : كم بم إم جم السعودية

- تستثمر كي إم بي جي السعودية في العديد من مبادرات ترسيخ أفضل الممارسات في التنوَّع والإنصاف والشمولية، وتشمل الأمثلة الرئيسية على ذلك ما يلى:
 - برنامج البرشاد والتوجيه للنساء.
 - برنامج تنمية وتطوير للنّساء في المناصب البداريّة.
 - برنامج الزمالة للمنضمّات الجدد.
 - الشبكات الداخلية، وهم مجموعة داعمة للموظفات (Lean inCircle) وشبكة القيادات النسائية.
- تلتزم شركة كي بي إم جي السعودية بتعزيز الثقافة الداعمة والشمولية ،بهدف إزالة العوائق التي تحول دون تقدم المرأة نحو المناصب القيادية، وتشمل جهودها في هذا الصدد مكافحة الصور النمطية ،وإزالة الحواجز ،والسعي لإنهاء جميع أشكال التمييز القائم على النوع الاجتماعي من خلال الانضمام إلى تحالف التمكين من مجموعة العشرين "تحالف القطاع الخاص لتمكين ودعم التمثيل الاقتصادي للمرأة . والشركة من الموقعين على اللائحة العالمية لتعهد مجموعة العشرين لتمكين المرأة.

محور التركيز الأساسى للمؤسسات العاملة فى السعودية

- ستكون البجراءات التي تستهدف **التدخلات الهيكلية واستقطاب** المواهب النسائية و**توظيفها وتطويرها** نقطة الطلاق ذات قيمة، وتشمل هذه البجراءات التدقيق على جهود الشمول في جميع الممارسات ذات الصلة بالمواهب.
 - ضمان وضع السياسات التي تسمح للمرأة بالمشاركة في العمل على قدم

المساواة ، وفي نفس الوقت إدارة التزاماتها العائلية . على سبيل المثال

سياسات إجازة الأمومة والعمل المرن (بما فى ذلك ساعات العمل

المرنة ، وخيارات العمل بدوام جزئى ، ومشاركة أعباء العمل ،

والعمل من المنزل) .

- حملات مستهدفة مع فرص عمل ، واستشارات وتدريب مهني،
 ومساعدة النساء على كيفية البحث عن فرص العمل ، وتزويدهن
 بالمشورة والتدريب لبناء مهاراتهن ، وإعدادهن لعملية التوظيف .
- بناء إمدادات قوية من المواهب النسائية عن طريق إتاحة فرص التطوير المتنوعة المستهدفة (تقديم المرئيات ،والتدريب ،والتوجيه ، والرعاية ،وبرامج التطوير ، والوصول إلى الشبكات ومهمات العمل متسعة المجال) .
- تثقيف القادة والمحيرين الداعمين والموجهين والرعاة والجهات الفاعلة ودفعهم للتحرِّك.





دمج العمليات (OPERATION INTEGRATION)

قياس حرجة دمج التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في العمليات التجارية

إلى أي مدى يتم دمج جهود المؤسسة في مجال التنوُّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في العمليات التجارية ومدى استخدامها لحفز الابتكار وبوصفها عامل تمكين لتحقيق الأثر في النتائج النهائية؟

	وظائف الأعمال التي تركّز على الكفاءات الداخلية، مثل المالية والمشتريات وضمان الجودة وما إلى ذلك .			
BEHAVIORAL STRUCTURAL STRUCTURAL	تحسين الخط السفلي (النتائج النهائية).	حالة الأعمال		
SSEAMENT INTEGRAL STRUCTURAL STRUCTURAL	- تظهر الشمولية في قرارات قادة الأعمال التشغيلية وإجراءات العمل الصادرة عنهم يتم نشر فرق عالية الأداء ومصممّة لخدمة التنوِّع. بشكل روتيني ويتم قيادتها بشكل فعال دمج التنوِّع والإنصاف والشمولية مع عمليات تجارية محدِّدة (مثل البحث والتطوير والسلامة، والابتكار).	الجهود الأساسية		

- تغطي طائفة الجهود المبذولة لتحقيق الشمول السلوكي قادة الوظائف والمدراء من المستوى المتوسط الذين يمثلون نماذج يحتذى بها في الشمولية ويعرضون مهارات القيادة الشمولية عن طريق تجميع الفرق ذات الأداء العالي والمصممة لتحقيق التنوَّع، وتكليفها بأداء مهمات العمل والمشاريع التشغيلية.
- ولغايات الشمول الهيكلي، تحرص طائفة الجهود المرتبطة لذلك على ترسيخ التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين والاستفادة منها على أكمل وجه في النظام البيئي التشغيلي مثل معايير سداسية سيجما

(Six Sigma) والعمليات الرشيقة " LEAN " التي تتطلب مدخلات من كل عضو في الفريق، وإدارة مسارات عمل الاندماج والاستحواذ، وابتكار عمليات جديدة تضمن قدراً أكبر من السلامة، وما إلى ذلك .





دمج العمليات (OPERATION INTEGRATION)

ياس حرجة دمج التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في العمليات التجارية



دراسة حالة عالمية: سوديكسو

- أجرت سوديكسو دراسة في عام 2016 لاستكشاف العلاقة بين فرق الإدارة التي تتسم بالتوازن بين الجنسين وأداء المؤسسة .
- وجدت الشركة أن المجموعات المقسِّمة بالتساوي تقريبًا بين النساء والرجال في الإدارة حققت نتائج أعلى في مؤشرات الأداء الرئيسية مقارنةً بالفرق الأخرى.
- مكنّت نتائج الدراسة الشركة من تقديم أساس منطقي قائم على البيانات وضعت بموجبه هدفًا عالميًا مفاده أن تشكل النساء نسبة %40 من قائمة أعلى 1200 مدير في السلم الوظيفي الخاص بالشركة بحلول عام 2025.
- منذ ذلك الحين ، وفقًا لما أفاد به الرئيس التنفيذي لشركة سوديكسو أمريكا الشمالية : "ساهمت الفرق التي يتحقق فيها التوازن بين الجنسين إلى زيادة هوامش التشغيل ومعدلات رضا العملاء والاحتفاظ بالموظفين، بل وتحسين سجلات السلامة أيضًا .

محور التركيز الأساسى للمؤسسات العاملة فى السعودية

- إنشاء فرق عمل مصمّمة أساسًا لتحقيق التنوع ومتوازنة بين الجنسين بهدف حل مشاكل الأعمال أو التحديات في مواجهة الابتكار.
 - تجهيز القادة والمحيرين بالمهارات اللازمة لإدارة الفرق بطريقة شمولية، لضمان إلحاق النساء في فرقهم وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة.







دمج السوق (MARKET INTEGRATION)

قياس درجة دمج التنوِّع والإنصاف والشمولية فى الأسواق والعملاء والمجتمعات .

إلى أي مدى يتم دمج جهود ترسيخ التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في مؤسستك مع استراتيجيات السوق والعملاء والمجتمع، واستخدامها في تعزيز الميزة التنافسية في السوق ؟

تركيز وظائف الأعمال على العملاء والمجتمع مثل التسويق والمبيعات والبحث والتطوير والمسؤولية البجتماعية للشركات/المؤسسات وما إلى ذلك .	من المسؤول؟
تحسين الخط العلوي (إجمالي المبيعات والإيرادات)	حالة الأعمال
- نهج استراتيجي للعمل وإقامة شراكات مع أسواق وعملاء ومجتمعات تتميز بالتنوع . - يتم تطبيق مفاهيم الشمولية والكفاءات متعددة الثقافات في القرارات الرئيسية ومبادرات السوق .	الجهود الأساسية

- من منظور الشمول السلوكي، فإن المؤسسات التي تتمتع بنضوج في دمج السوق لمفاهيم التنوّع والإنصاف والشمولية والكفاءات متعددة والإنصاف والشمولية والكفاءات متعددة الثقافات في القرارات الرئيسية ومبادرات السوق ،وحيث يدرك القادة والموظفون حاجتهم الخاصة إلى الكفاءات متعددة الثقافات ويسعون لمزيد من التعليم .
- من منظور الشمول الهيكلي، يتم تعزيز العمليات المفهومة جيدًا مثل الابتكار واختبار المنتجات ومجموعات التركيز والحملات التسويقية عن طريق زيادة التركيز على التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين. ستتمكن المؤسسة أيضًا من مواصلة تفعيل الاتصالات مع منظمات مجتمعية ومهنية متنوعة، وإقامة شراكات استراتيجية جيّدة التنظيم، وقد تساعد مجموعات/شبكات موارد الموظفين في إنشاء حلول مبتكرة للأسواق والعملاء المتنوّعين.





دمج السوق (MARKET INTEGRATION)

قياس درجة دمج التنوَّع والإنصاف والشمولية في الأسواق والعملاء والمجتمعات.



دراسة حالة : إتش بى

- طلبت "إتش بي" من مزوّدي الخدمات الخارجيين المتخصصين في مجالات مختلفة مثل الإعلان والعلاقات العامة تقديم خطط لزيادة عدد النساء والأقليات في الأدوار الإبداعية والاستراتيجية الرئيسية .
- قفزت الإعلانات التجارية التي أنتجتها نساء لصالح "إتش بي" من صفر قبل رفع الطلب إلى ما يقرب من 60% في عام واحد .
- أظهرت النتائج زيادة رائعة بمقدار ست نقاط في تسوُّق المستهلكين لمنتجات "إتش بي" وزيادة بنسبة 33% في الإيرادات لكل مرّة من مرّات الظهر التي حققها الإعلان .
- قامت إتش بي منذ ذلك الحين بالتوسع في مبادرات التنوِّع والشمول الخارجية الخاصة بها لتشمل شركاء الأعمال فى مجالات أخرى .

محور التركيز الأساسى للمؤسسات العاملة فى السعودية

- **إنشاء قنوات استماع لبناء فهم أعمق** حول العملاء والمجتمعات من الإناث والعملاء والمجتمعات المتنوعة الأخرى.
 - **إطلاق حملات اتصال وتوظيف مستهدفة** للوصول إلى

الموظفات المحتملات وإشراكهن.

- إشراك شبكة السيّدات الخاصة بالمؤسسة في إنشاء حل و/أو منتج و/أو عرض للنساء بوصفهن مجموعة من مجموعات العملاء.
- تضمين التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في الأنشطة وفي أعمال الوظائف المختارة (مثل : التسويق ، والاتصالات ، والبحث ، والتطوير ، والمبيعات والبتكار) .
- إلحاق القادة ببرامج تجريب تتناول الكفاءات متعدَّدة الثقافات.







أنت الآن جاهز لإكمال اختبار مستوى النضوج في ترسيخ مفاهيم التنوّع والشمولية باتباع الخطوات الثلاثة التالية:

الخطوة 1:



الخطوة 2:

- ضع إجاباتك على مصفوفة قياس درجة النضوج في مفاهيم التنوّع والإنصاف والشمولية .



الخطوة 3:

- أكمل القائمة المرجعية لتحديد 3-2 من أهم أدوات التغيير لديك .



Complete this checklist by identifying your 2-3 most important

levers of change





إكمال اختبار مستوى النضوج في مفاهيم التنوّع والشمولية (1/3)



طور التقدّم	متقدم	مستوى الريادة
لقبول والالتزام من جانب الموارد لبشرية وبعض كبار القادة .	التركيز على السلامة النفسية وثقافة الإفصاح عن المخاوف.	يشعر الموظفون بالراحة عند التحدث والإفصاح عن المشكات التي تؤثر عليهم وعلى التخرين.
بتم إجراء تحليل للآثار السلبية بصورة عنتظمة .	يتم الدمج مبدئيًا مع إدارة المخاطر واسعة النطاق.	تتولى الموارد البشرية والقيادة ومجلس الإدارة مراقبة المخاطر المرتبطة بالتنوّع والإنصاف والشمولية
عساحات هائلة تظهر فيها المقاومة واللامبالاة .	يدرك القادة والمديرون والموظفون بشكل متزايد أهمية التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين.	يدافع الرئيس التنفيذي وقادة الأعمال والمديرون من جميع المستويات بشراسة عن ثقافة التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين، ويشكلون نموذجًا أصيلاً يحتذى به بل ويترجمون الثقوال إلى أفعال ملموسة في هذا الصدد.
,وجد لجان محددة للتنوِّع والإنصاف والشمولية؛ تم تأسيس عجموعات/شبكات لموارد الموظفين .	تمثل مجموعات/ شبكات موارد الموظفين صوتًا قويًا للنساء والمجموعات الأخرى غير الممثلة تمثيلاً جيدًا؛ حوكمة أكثر قوة في التنوّع والإنصاف والشمولية.	تقود مجموعات/ شبكات موارد الموظفين التحوّل الثقافي وتسهم في النعمال التجارية؛ تمثل مفاهيم التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين قيمًا أساسية تحتضنها الشركة . يُنظر إليها باعتبارها من أولويات الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة.





الخطوة 1:

إكمال اختبار مستوى النضوج في مفاهيم التنوّع والشمولية (2/3)

مستوى الأساس	السؤال	بُعد التنوَّع والإنصاف والشمولية
لا يشعر قسم الموارد البشرية والتنوّع والإنصاف والشمولية بالتمكين والقوة لقيادة التغيير.	سلوكي إلى أي مدى يستخدم القادة والمديرون والموارد البشرية السلوكيات والممارسات الشمولية في القرارات ذات الصلة بإدارة المواهب؟	دمج المواهب
غياب التدقيق على ممارسات إدارة المواهب.	هيكلي إلى أي مدى يتم تضمين التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين بوصفها أولوية في جميع عمليات وممارسات إدارة المواهب؟	والكفاءات
لا يربط القادة بين القيادة الشمولية والتحسن في نتائج الأعمال.	سلوكي إلى أي درجة تظهر الشمولية والتوزان بين الجنسين بوصفها أولوية في قرارات قادة الأعمال وتصرفاتهم؟	
لا يتم الاعتراف بالتنوِّّع والينصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين باعتبارها محركًا أساسيًا لنتائج الأعمال.	هيكلي إلى أي مدى يتم دمج ممارسات التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في مجموعة مختارة من العمليات التجارية وداخل النظام البيئي التشغيلي (مثل البحث والتطوير ،والسلامة والابتكار ،ومعايير سداسية سيجما ،والعمليات الرشيقة والاندماج والاستحواذ وغيرها) ؟	دمج العمليات

	طور التقدّم	متقدم	مستوى الريادة
والبِنصاة قرارات تن	سياسات الموارد البشرية والتنؤِّع عاف والشمولية لكبار القادة اتخاذ ه تتعلق بالمواهب تسمح للمرأة باهب والكفاءات بكافة أشكالها ج.	سياسات الموارد البشرية والتنوّع والپنصاف والشمولية وكبار القادة يمكّنون المحيرين من المستوى المتوسط في هيكل إدارة الشركة من اتخاذ قرارات أفضل بشأن المواهب وقيادة الفرق المتنوّعة بطريقة شمولية.	تصبح السلوكيات الشمولية جزءًا من دورة حياة إدارة المواهب بمجملها، وتظهر في القرارات الرئيسية ذات الصلة بالمواهب والكفاءات.
والشمو واستراتي	أفضل لمفاهيم التنؤِّع والإنصاف مولية والتوازن بين الجنسين راتيجيات استقطاب المواهب تفاظ بها	التشخيص المتعمق وتحليل النسباب الجذرية لقضايا التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين؛ دمج أكبر وأعمق.	تم دمج إستراتيجية التنفِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين دمجًا كاملاً في أولويات الأعمال والمواهب.
عن تطبر والشمو قمة اهن	النثر الإيجابي على النعمال الناتج طبيق ممارسة التنوّع والإنصاف مولية والتوازن بين الجنسين "في اهتمامات قادة الأعمال" ويبدأ في على قراراتهم.	يصبح دمج التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في العمليات "الطريقة الاعتيادية في ممارسة الأعمال".	يطبق جميع القادة مهاراتهم في التنوِّع والإنصاف والشمولية لاتخاذ القرارات التشغيلية بالغة الأهمية (على سبيل المثال، الاندماج والاستحواذ، إعدة الهيكلة، وغيرها)
والشمر عمليات	ج المبدئي للتنوِّع والإنصاف سمولية والتوازن بين الجنسين مع يات تجارية محدِّدة (مثل البحث طوير.)	يخضع عدد أكبر من العمليات التجارية للتقييم من خلال عدسة التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين (مثل السلامة والإنتاجية وغيرها)	يتم دمج التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في النظام الإيكولوجي للعمليات (مثل الموردين والبحث والتطوير وغيرها) لتعزيز الابتكار والكفاءة وما إلى ذلك.



الخطوة 1:

إكمال اختبار مستوى النضوج في مفاهيم التنوِّع والشمولية (3/3)





مستوى الأساس	السؤال	بُعد التنوّع والإنصاف والشمولية
لا يزال القادة والموظفون غير قادرين على التعرف على الأسواق والعملاء المتنوعين والتعامل معهم بأصالة وكفاءة في العمل مع مختلف الثقافات.	سلوكي إلى أي مدى يْظهر القادة والمديرون والموظفون سلوكيات متعددة الثقافات مع الأسواق والعملاء والمجتمعات المتنوعة؟	دمج السوق
لا يتم دمج التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين بصورة كاملة في وظائف التسويق والمبيعات .	هيكاي إلى أي مدى يتم دمج جهود ترسيخ التنوِّّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في مؤسستك مع استراتيجيات السوق والعملاء والمجتمع، واستخدامها في تعزيز الميزة التنافسية في السوق؟	د لايم النسوق

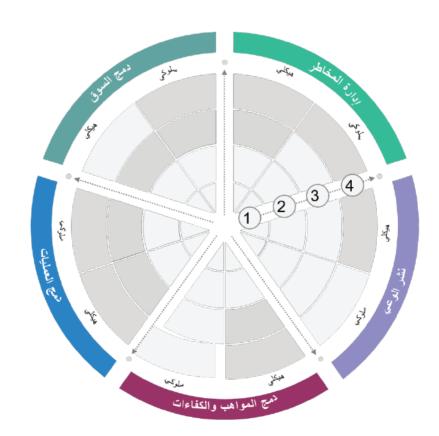
مستوى الريادة	متقدم	طور التقدّم		
يظهر المديرون ممارسات نموذجية يحتذى بها ومهارات متقدمة في الإدارة الشمولية وكفاءات التعامل مع الثقافات النخرى.	يؤثر قادة الأعمال والمديرون بفعالية على التغيير في دمج الكفاءات متعددة الثقافات عبر الأسواق والمبادرات.	يبدأ قادة الأعمال في استكشاف سُبْل استغلال الكفاءات متعددة الثقافات لتحقيق نتائج أفضل للعملاء والمجتمعات.		
شراكات فعالة مع منظمات مجتمعية ومهنية متنوعة.	دىلمدو قال كە قىدىسون تالقىلد مەجتىمات متنوعة.	تأسيس "قنوات استماع" لبناء فهم أعمق للأسواق المتنوعة.		



الخطوة 2:

تخطيط موقع مؤسستك في رحلة ترسيخ التنوّع والشمولية

الدرجة التي حققتها (4-1)	بُعد التنوَّع والإنصاف والشمولية
سلوكي	إدارة المخاطر
ھيكلي	,
سلوكي	نشر الوعى
ھيكلي	<u> </u>
سلوكي	دمج المواهب
ھيكلي	والكفاءات
سلوكي	دمج العمليات
ھيكلي	
سلوكي	دمج السوق
ھیکی	

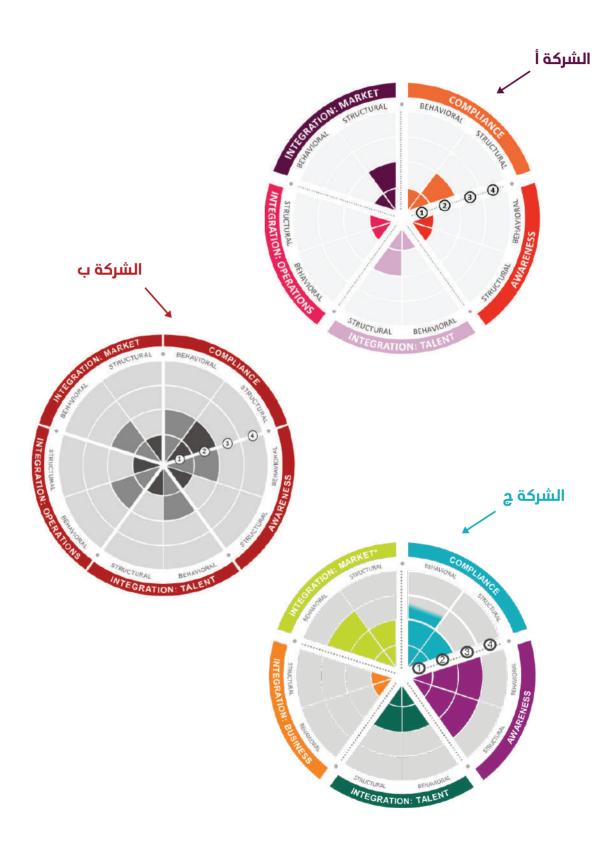








فيما يلي أمثلة لثلاث رحلات مختلفة خاضتها مؤسسات أخرى:





الخطوة 3:

أكمل قائمة التحقُّق هذه بتحديد 3-2 خيارات

حول أهم أدوات التغيير التي ستساعدك على تسريع عملية إحراز التقدّم المبدئي

سلوكى

ھیکلی



نمذجة أدوار القيادة والإدارة

إشراك القادة وفرق القيادة والمدراء ومواءمتهم وتجهيزهم لتأييد رحلة ترسيخ الثقافة الشمولية و بنائها .



الاتصالات

إبقاء الموظفين وأصحاب المصلحة على الاطلاع والاستثمار بهم وإلهامهم طوال الرحلة.



تغيير العقليات ومجموعة المهارات

توفير التدريب على مهارات الشمول لمنح الأفراد القدرة على التصرّف بطرق جديدة.



إدارة التغيير

نشر الخبرات الصحيحة في الوقت المناسب لتقليل المقاومة وتسريع عملية تبنى التغيير.



التصميم المؤسسى

تصميم هيكل يتيح اعتماد طرق جديدة وشمولية للعمل.



استقطاب المواهب والكفاءات

استقطاب وتوظيف النساء المؤهلات والكفاءات المتنوعة لجلب طرق جديدة في التفكير والعمل.



إدارة الأداء

تقييم المواهب ليس فقط على أساس "ما الذي" سيحقق نتائج أفضل ولكن أيضًا مع الأخذ بالاعتبار "كيف" ستتحقق تلك النتائج.



المكافآت والمزايا

مواءمة أنظمة المحاسبة بما يتماشى مع سلوكيات الوضع المستقبلى المنشود.



الخطوة 4

تحديد أولويات خارطة الرحلة



وضع خارطة الرحلة عن طريق اتباع الخطوات الأربعة التالية:



الخطوة 1:

- تحديد أولويات الأعمال الرئيسية التي يمكن للتنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين مساعدتك على تحقيقها؟



	a PerGATICLE
Step 2: Prioritize areas of focus	NAME OF TAXABLE PARTY.
	- top
the entropy and programs and to a basis on delivery and	
ton to the pagest advanced. It was because depotent destinate than 17	
The state of the actions can expension and the fraction is self-man (176 man in the	mar .
The se in the market has all province beginning the Cold in this personal contracts.	

الخطوة 2:

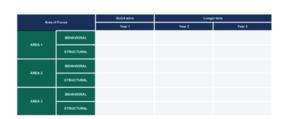
تحديد أولويات مجالات التركيز: 3-2 أبعاد رئيسية في نضوج التنوّع والإنصاف والشمولية ومحركات التغيير



Step 3. Evaluate key initiatives

الخطوة 3:

تحديد المبادرات الأساسية وتقييمها



الخطوة 4:

تحديد أولويات خارطة الرحلة



الخطوة 1:

في أي من مجالات التأثير على الأعمال التجارية يكون التنوِّع والشمولية والتوازن بين الجنسين أكثر أهمية لمؤسستك؟ ما أسباب أهميتها؟

اختر الثلاثة الأكثر أهمية أو أضف مجالات أخرى ذات الصلة بك



للمساعدة فى تنمية عائدات السوق

بادر بتنمية فرص السوق عن طريق فهم احتياجات وتفضيلات العملاء والمستهلكين و/أو المورِّدين المتنوعة .

للمساعدة فى استقطاب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها

زيادة عدد المواهب والكفاءات المميزة داخل المؤسسة واستقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها عن طريق فهم الفروقات الكامنة فى مجموعة المواهب الحالية والناشئة ومعرفة كيفية تلبية احتياجاتها.

للمساعدة في تحسين الأداء والبشراك والإنتاجية

زيادة المشاركة و"الجهد التقديري والاجتهادي" لجميع الموظفين وإنشاء مكان عمل يتسم بالشمولية وقادر على تقويض الحواجز المتعلقة بالتنوِّع والجنسين لتحقيق مستوى الأداء والمساهمة المنشودة على أكمل وجه.

للمساعدة فى حماية سمعة المؤسسة وقيمة العادمة التجارية وتعزيزها

حماية الصورة العامة للمؤسسة وتحسينها وزيادة قيمة العلامة التجارية من منظور العملاء والمستهلكين والمستهدن والمجتمعات عن طريق إظهار الالتزام بأسس الشمول والإنصاف.

للمساعدة فى تطوير الحلول المبتكرة

تطوير حلول ومنتجات وعمليات متطورة من خلال تقصي واستخدام وجهات النظر والخبرات المختلفة الصادرة عن فرق العمل المصممة أساسًا لتحقيق التنوّع.



الخطوة 2: تحديد أولويات مجالات التركيز

تأمل نتائج اختبار مستوى النضوج في التنوّع والشمولية واختبارات تقييم المحركات الرئيسية للتغيير.

الاس تناتج الخبار مستول التخوج تدان الخنوع والشعونية والخبارات تتغييم الانجرادات الرئيسية لتخفير.
1. ما هي المجالات الرئيسية التي تود مؤسستك التركيز عليها ولماذا؟ اختر مجالين أو ثلاثة
2. كيف تدعم هذه المجالات تحقيق أهداف أعمالك المحددة في الخطوة 1؟
3. ما هي النتائج التي تتطلع مؤسستك لتحقيقها في كل مجال من المجالات التي حددتها؟
 4. ما هي المبادرات الرئيسية التي ستساعد مؤسستك على تحقيق نتائجها المرجوة؟ استخدم الجدول المتاح لىختيار مثال من المبادرات الرئيسية لكل مجال من مجالات التركيز وأضف أفكاراً أخرى
5. كيف سنحدّد أولوياتها؟استخدم المصفوفة المقدمة لتقييم مستوى الأثر مقابل الجهد/الجدوى وخارطة الأولويات
السندم السندون المسدف تسييم فسنون الدر فسان البهد البيدون وسرس الوقيد



الخطوة 3: تحديد المبادرات الرئيسية

بالقادة من جميع المستويات

العمل وتدخلات الحاضرين.

- إجراء مراجعات/عمليات تدقيق للسياسات

أمثلة على المبادرات

- بناء المقاييس الخاصة بالتنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين ونظام المساءلة ذى الصلة

مجال التركيز

إدارة المخاطر: السياسة والمساءلة ثقافة الإفصاح عن المخاوف

- والتبليغ عنها
- نشر الوعى: التثقيف والإعلام والإشراك

ثقافة التأسيس نظام

الحوكمة شمول

- بناء حالة الأعمال والقصة السردية الخاصة بمؤسستك بخصوص مفاهيم التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين وتعميمها .

- توفير برامج تدريب للقادة والمديرين والموظفين حول مكافحة التنمر والتحرش ،والاحترام في مكان

- إطلاع أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا بخصوص استراتيجية المؤسسة لترسيخ دعائم التنوَّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين.
- تحديد وتطوير الفاعلين/الحلفاء في مبادرات التنوع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين عبر منشأة الأعمال، ويشمل ذلك الرؤساء التنفيذيين .
- تقييم الفريق الأعلى وكبار القادة وتطويرهم فيما يتعلق بالكفاءات التى تركز على القيادة الشمولية .
 - تطوير وتنفيذ رحلات التعلم تتناول الشمولية والتوزان بين الجنسين للقادة والموظفين من جميع المستويات .
- تيسير حوكمة التنوِّع والإنصاف والشمولية، ويشمل ذلك أنشطة تعزيز فعالية لجنة التنوع والإنصاف والشمولية لتجهيز اللجنة ومساعدتها على تحقيق النجاح.
 - إنشاء مجموعة أو مجموعات وشبكة أو شبكات موارد الموظفات .
- إجراء تشخيص عميق لممارسات التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين ومراجعة وتدقيق لعمليات وممارسات إدارة المواهب.
 - تطوير عرض قيمة موجه للموظفين يستهدف النساء تحديدًا.
- إطلاق برامج تأهيل للعائدين إلى العمل تستهدف تحديدًا الأمهات اللواتى تغيّبن بسبب إجازة الأمومة.
 - وضع إستراتيجية وعملية محددة للتوظيف المراعى للشمولية، بما في ذلك ممارسات التوظيف
 - اعتماد عملية منصفة وشمولية لتخطيط التعاقب/ ترقية الموظفين والإعلان عنها.
- تطوير وتنفيذ استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب موجهة للنساء والمواهب الأخرى التى تعانى من ضعف التمثيل، ويشمل ذلك التنمية والتطوير (تخطيط المسار المهنى والتوجيه والرعاية وبرامج التنمية والتطوير).
 - تطوير مهارات القادة والمديرين لىستخدام عمليات إدارة المواهب (مثل إجراء المقابلات والتطوير والترقيات وإدارة الأداء).
- تثقيف وإشراك القادة حول القيمة المتحققة من دمج ممارسات التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في عمليات التشغيل وصنع القرارات اليومية.
 - إيجاد الفرص لنشر فرق تتسم بالتنوَّع والشمول لحل مشكَّات الأعمال/ تحفيز النتائج.
 - تأسيس نهج للعمل مع أسواق وعملاء ومجتمعات تتميز بالتنوّع وترتكز على النساء.
 - تضمين التنوِّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين في مجموعة مختارة من الوظائف (مثل التسويق والاتصالات والتطوير والمبيعات والابتكار).
 - تأسيس "قنوات استماع" لبناء فهم أعمق للأسواق المتنوعة التى تشمل النساء.
 - إلحاق القادة ببرامج تجريب تتناول الكفاءات متعددة الثقافات .

المواهب: إدارة المواهب مع مراعاة الشمولية

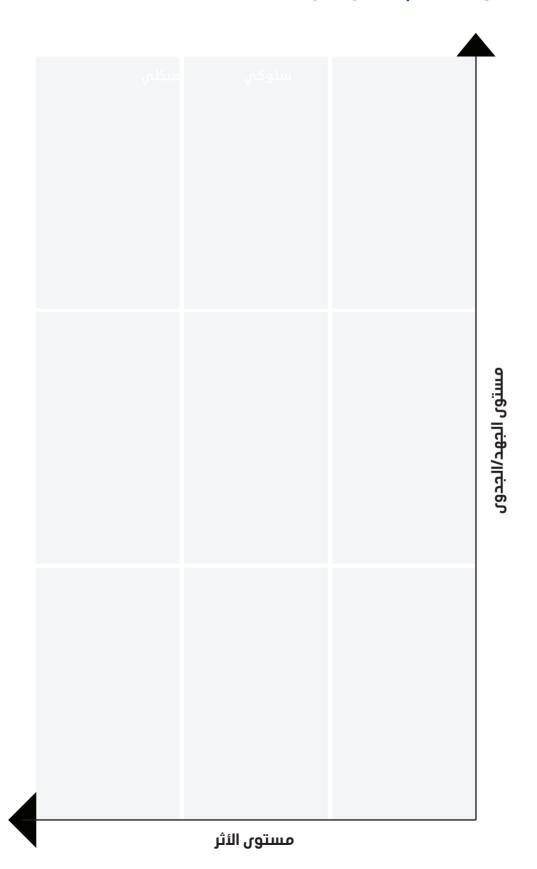
العمليات: العمل بذكاء أكبر عن طريق العمليات

السوق: تحسين الميزة التنافسية فى السوق





الخطوة 3: تقييم المبادرات الرئيسية







الخطوة 4: تحديد أولويات خارطة الرحلة

مجالات التركيز		امدار 1		المجال 2		المجال 3	
	، التركيز	سلوكي	ھيكلي	سلوكې	டிப்பி	سلوكي	<u>कः</u> सेट
الإنجازات السريعة	السنة 1						
على المد	السنة 2						
على المدى الطويل	السنة 3						

الخطوة 5

تفعيل الحراك واستدامة التحوّل



كيف ستقوم بتفعيل جهودك وضمان استدامتها ؟

يستغرق بناء مؤسسة تراعي التوازن بين الجنسين والتنوّع والشمولية وقتًا وجهدًا ويتطلب التزامًا تامًا. إن تشخيص نقاط القوة والفرص المتاحة لك ما هو إلا الخطوة الأولى. يمكن أن يساعد اتباع نهج مُركّز لتحقيق التحوّل المنشود في ممارسات التنوّع والإنصاف والشمولية والتوزان بين الجنسين على تسريع النتائج وحفز التغيير وضمان استدامته .

تقتضي الحكمة أن يتم تحقيق التغيير المؤسسي واسع النطاق خلال فترة تستغرق 3-2 سنوات. في الواقع، لا يمكن تحقيق أهداف التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين دون التزام ثابت وطويل الأجل. فيما يلى الخطوات الرئيسية التى يمكنك اتخاذها لضمان تطبيق جهودك واستدامتها بطريقة فعالة .

| بناء الفريق الخاص بترسيخ ممارسات التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين .

- تصميم وظائف تراعى التنوّع والإنصاف والشمولية.
 - مواثيق ونماذج الحوكمة ونماذج التشغيل.
- شبكة وكلاء التغيير في ممارسات التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين.

وضع خارطة الطريق لهذه الرحلة .







- استراتيجية الاستماع للموظفين .

تطوير مجموعة أدوات .

- أصول التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين المعتمدة بعلامة تجارية .
 - الرسائل الرئيسية وقائمة الأسئلة الشائعة وأجوبتها.
 - موارد القادة والمديرين.

رعاية:

- نموذج القيادة المثالى.
 - تمكين المحيرين .

عميم:

- الحملات الببداعية .
- إشراك أصحاب المصلحة.
- قاعات البلدية، فعاليات تلقى الأسئلة من الجمهور، إجراء المحادثات الصعبة ,

تحويل المؤسسة

تدریب:

- تجارب تعلم جاهزة ومخصصة حسب الطلب

استدامة:

- برامج الاعتراف بجهود التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين.
 - سرد قصص النجاح.
 - أنشطة استماع مستمرة للموظفين.
 - مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات قياس الأداء الخاصة بذلك.



أمثلة على <u>أمثلة على</u> أفضل الممارسات المتبعة

دراسات حالة

دراسة حالة من دول مجلس التعاون الخليجي

شركة تنمية نفط عُمان





- شركة تنمية نفط عُمان هي كيان شبه حكومي موجّه لتنمية قطاع النفط والغاز، وقد بذلت الشركة الكثير من الجهود لتوظيف وتطوير المواهب النسائية المحلية، كما عملت على ترقية عدد كبير من النساء العمانيات إلى مناصب إدارية عليا .
- واظبت الشركة منذ 30 عامًا على تعيين النساء في مناصب عليا، وتعود بداياتها في هذا المجال عندما أرسلت شريكتها شركة "شل" مجموعة من المحيرات التنفيذيات إلى السلطنة، حيث كان عملهن في الشركة مثالًا يحتذى به للمرأة العمانية. وبالنظر إلى هذا التقليد العريق الذي تبنّته الشركة في تعيين النساء في مناصب عليا، ولتركيزها الاستراتيجي على تحقيق التوازن بين الجنسين، ومع الأخذ بالاعتبار أن أكثر من %30 من فريق القيادة العليا من النساء العمانيات، أصبحت شركة تنمية نفط عُمان صاحب العمل المفضل لخريجات الهندسة في السلطنة.
- تركّز الشركة على التنوّع والإنصاف والشمولية والتوازن بين الجنسين من أجل جذب المزيد من النساء إلى قطاع النفط والغاز، وتوظيف النساء والاحتفاظ بهن لدعم حياتهن المهنية، والتغلب على التصورات المحلية، والقضاء على أوجه التحيِّز والتمييز بين الجنسين.
- ولتحقيق النجاح في هذا الجانب، نفّذت شركة تنمية نفط عُمان برنامجًا استراتيجيًا لتوجيه المواهب، مهمته تزويد نخبة الكفاءات والمواهب بالدعم الفردي الذي يساعد على النمو والتطوير، وإعداد الموظفين للنجاح من خلال تقديم الدعم، والاستثمار في التنوّع بوصفه منظوراً وتوجهاً طويل الئجل، وتوفير نماذج يحتذى بها لتبادل الخبرات، وبناء سمعة في السوق لجذب المزيد من المواهب النسائية، والقضاء بطريقة منهجية على أشكال التمييز والتحيُّز.
- شملت النتائج التي تم تحقيقها لغاية التن تولي 4 سيّدات من أصل 15 عضوية فريق القيادة العليا، ووجود مجموعة متوازنة من السيّدات في المستويات الوظيفية الصغرى والمتوسطة، ومديرات في الإدارات الفنية وغير الفنية، وإطلاق برنامج ميداني ناجح لمهندسات التبار في حقول النفط العمانية، وتشغيل عمالة متكافئة من الجنسين بنسبة 50:50 لدى الشركة، وتوظيف أول سيّدة عمانية تعمل في مجال الحفر.







- بيان القيمة الخاص بجونسون آند جونسون هو الئساس الذي يوجّه قرارات الشركة في مجال الأعمال والثقافة المتأصلة لدى الشركة. ويحّدد البيان المجموعات التي تخدمها الشركة والتزاماتها تجاهها، مرتبةً حسب الأهمية: العملاء، والموظفون، والمجتمعات، وأصحاب المصلحة.
- التنوّع والشمولية هما المبحأ النساسي الذي تقوم عليه رسالة الشركة ورؤيتها واستراتيجيتها تجاه النفراد. تستند الئعمال التجارية إلى ثلاثة ركائز مدمجة في استراتيجية التنوّع والإنصاف والشمولية: تعزيز ثقافة الشمول والابتكار، وبناء قوة عاملة متنوّعة تتوافق والرؤى المستقبلية، وتعزيز أداء الأعمال وسمعتها.
- يتم تنزيل الالتزام والمساءلة تجاه استراتيجة الشركة لترسيخ التنوِّع والإنصاف والشمولية وتعميمها في جميع أنحاء المؤسسة. وفي مستوى القيادة العليا، يتولى رئيس مجلس الإدارة والمحير التنفيذي مساءلة كبار القادة بخصوص التقدِّم المحرز في استراتيجيات التنوِّع والإنصاف والشمولية. ويتولى كل عضو في اللجنة التنفيذي مجموعة أو شبكة من مجموعات وشبكات موارد الموظفين يتبع كبير مسؤولي التنوِّع مباشرة الرئيس التنفيذي ورئيس جونسون آند جونسون ولديه فريق عمل كبير جدًا. يُتوقع من المحيرين أن يكونوا قدوة في السلوكيات التي تعكس الشمول، ويتعيِّن عليهم إجراء محادثات شمولية مع الموظفين بشكل فردي وضمن منتحيات التواصل الأكبر.
- على مستوى الموظفين، يشارك أكثر من 20 ألف موظف في مجموعات موارد الموظفين البالغ عددها 12 مجموعة عن طريق أكثر من 300 فصل. تشارك المجموعات وتقدّم الأفكار والمقترحات حول تمكين إستراتيجيات الشركة التى تتناول التنوِّّع والإنصاف والشمولية.
- حصلت جونسون آند جونسون على العديد من الجوائز وشهادات التكريم والاعتراف على مدى الثلاثين عامًا الماضية.

استقطاب المواهب الخارجية والداخلية

- التركيز المؤسسي على استقطاب المواهب . يتمثل أحد المجالات الإستراتيجية الثلاثة لشركة جونسون آند جونسون في توظيف أفضل المواهب وأكثرها تنوعًا. ويمثل هذا الجانب أحد محاور التركيز الأساسية لىستراتيجية التنوِّع والإنصاف والشمولية التى تتبعها الشركة.
- إنشاء عملية توظيف تتسم بالمرونة والرشاقة: أطلقت الشركة منصة عالمية توفر تحليلات وأدوات تعتمد على البيانات لتحسين شفافية التوظيف وسرعته. تقدم المنصة تقييمًا للمرشحسن لفهم محى توافقهم مع بيان القيمة الخاص بالشركة.
- معالجة التحيّز والتمييز اللاواعي في إعلانات الوظائف. تستخدم الشركة تقنية الذكاء الاصطناعي لتحليل اللغة المتحيّزة في توصيف الوظائف، وقد أدى ذلك إلى رفع عدد المتقدمين من الإناث بنسبة %9.
- كما قامت الشركة بتجديد تقنيات وعمليات التنقل العالمية لديها، مما شجع على التحْرك داخليًا بطريقة أسهمت في تنؤِّع الفكر عبر المؤسسة.

إدخال الشمولية فى بيان القيمة الخاص بالشركة

- بحلول الذكرى السنوية الخامسة والسبعين على تأسيس جونسون آند جونسون، حرصت الشركة على تحسين بيان القيمة لديها وتحديثه. كان التنوِّع والشمولية من الاعتبارات الرئيسية وتمت إضافتهما مباشرة إلى البيان: "يجب أن نوفر بيئة عمل شمولية يتعين فيها التعامل مع كل شخص باعتباره فردًا ذا أهمية. يجب علينا احترام تنوِّع الأفراد وكرامتهم والاعتراف بمزاياهم."
- انعكاس لىلتزام الشركة المستمر: يقول أليكس جورسكي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جونسون آند جونسون: "نسعى دومًا لجعل هذه الالتزامات (أي التزامات الشركة تجاه التنوّع والشمولية) أكثر قوة ... وأن نكون متواجدين من أجل مرضانا وعملائنا بالطريقة التي نرغب ونريد، ونطلب من موظفينا البحث باستمرار عن أفكار جديدة لتحسين صحة الإنسان، فنحن بحاجة إلى ثقافة مقابلة تقدر حقًا كل فرد."









نبذة سريعة عن جهود وممارسات التنوّع والشمولية

- مرت دبليو بي بي بفترة تحوّل استراتيجية منذ تنصيب رئيسها التنفيذي الجديد مارك ريد في عام 2018. تتمثل إحدى أولويات الشركة المعاد صياغتها في إيجاد ثقافة شمولية، وترسيخ ممارسات التنوّع والشمول ونقلها إلى موقع الصدارة ضمن قائمة اهتمامات الشركة وأولوياتها.
- ومن بين الأولويات الإستراتيجية قصيرة الأجل التي حدِّدتها المؤسسة "الىستثمار في المواهب التي تمثل عالمنا المتغير". ولأجل تحقيق هذه الغاية، أنشأت الشركة لجنة تنفيذية لأول مرة، وروعي في عملية اختيار أعضائها التنوّع والشمول. إلى جانب ذلك، يتولى الرئيس التنفيذي العالمي لشؤون الأفراد والرئيس العالمي لشؤون الثقافة تنفيذ إستراتيجية جديدة للأفراد وتعزيز القيم والثقافة الجديدة التي تبنّتها الشركة. هناك عنصر استراتيجي طويل الأمد يتماشى مع التنوّع والإنصاف والشمولية ويتمثل في بناء فرق عمل تتسم بالتنوّع والشمولية.
- أطلقت الشركة العديد من الجهود التي تركز على مجتمع واحد، ألا وهو النساء. تمتلك دبليو بي بي قوة عاملة تراعي التوازن بين الجنسين وتسعى جاهدة لزيادة تمثيل القيادات النسائية كل عام. كما تدير الشركة العديد من الجهود لدعم تقدم القيادات النسائية وظيفيًا، بما في ذلك إدارة شبكة نسائية تسمَّى "شبكة دبليو بي بي ستيلا" على مستوى العالم، وبرنامج تطوير بعنوان "Walk the Talk" موجه لكبار القيادات النسائية، وبرنامج "Propeller" لتدريب القائدات من المستوى المتوسط وتوجيههن.
- ويشكل التنوّع والشمولية محور تركيز بالغ الأهمية للقيادة العليا في المؤسسة. يقول الرئيس التنفيذي مارك ريد: "يتوقع موظفونا وعملاؤنا بجدية أماكن عمل تتسم بالشمولية والاحترام والتعاون والتنوّع بكل ما للكلمة من معنى. إذا أردنا الاستمرار في جذب الأفضل والأذكي، فعلينا أن نرتقي إلى مستوى تلك التوقعات."

"Walk the Talk" برنامج

- برنامج "Walk the Talk" هو تجربة تدريبية مكثفّة لمدة يومين موجِّهة للقيادات النسائية ذات الإمكانات العالية،ويهدف إلى معالجة أوجه غياب التوازن بين الجنسين على مستوى القيادة داخل دبليو بي بي. استلهمت فكرة البرنامج من الاعتراف بأن تمثيل المرأة لا يزال ضعيفًا في المستوى الأعلى من أعمال دبليو بي بي التجارية.
- يركز المشاركون على الأهداف المهنية والشخصية، ويحدِّدون العوائق الداخلية المحتملة، ويطوِّرون الثقة والموارد اللازمة للتحِّرك نحو تلك الأهداف. في نهاية عام 2018، شاركت 1150 من كبار القيادات النسائية في البرنامج عبر 86 شركة من الشركات التابعة للمؤسسة.
- وفقًا للرئيس التنفيذي لشؤون العملاء نيكول ميسنر في ماكسس غلوبال ، "يعد برنامج Walk the Talk فرصة رائعة لقضاء بعض الوقت في التفكير في نفسك وحياتك المهنية وحياتك بصورة عامة. وهو فرصة رائعة على مستوى دبليو بي بي للتواصل مع القيادات النسائية العليا في جميع أنحاء الشركة ومساعدة النساء على تكوين شبكة قوية ".
 - يتميّز البرنامج بمعدلات ترقية بين المشاركات تبلغ %30 وتحدث فى غضون تسعة أشهر من البرنامج.





نبذة سريعة عن جهود وممارسات التنوِّع والشمولية

- تسعى مايكروسوفت إلى تعزيز جهود التنوّع والشمولية داخليًا وخارجيًا، مع الرتباط بما تعتبره الشركة رسالتها الشمولية المتأصلة بطبيعتها: "تمكين كل شخص وكل مؤسسة على هذا الكوكب لتحقيق المزيد".
- على الصعيد الداخلي، تدعم مايكروسوفت 40 شبكة من شبكات موظفين وثماني مجموعات موارد للموظفين، وتركز على مجتمعات مثل الأمريكيين الأفارقة والنساء والآباء. خارجيًا، نشرت مايكروسوفت بعضًا من مواردها الخاصة الموجهة للتنوّع والإنصاف والشمولية، بما في ذلك برنامج التحيّز اللاواعي لدى الشركة "eLesson"، وتستثمر بكثافة في برامج التطوير الموجهة نحو الشباب وبرامج التطوير المهنية المحفوعة بالتقنية والتي تستهدف الفئات الفئات ضعيفة التمثيل أو المهمّشة.
- تستفيد الشركة أيضًا من نقاط قوتها التقنية والمؤسسية لإنشاء مبادرات فريدة داخليًا وخارجيًا تتعلق بالتنوّع والشمول، وهو منهجية تصميم تتيح وتعتمد على التنوّع البشرى بنطاقه الكامل.
- ترى المؤسسة أن مهمتها وتنوِّعها وشمولها أمران لا ينفصلان: وفقًا لما قالته ساتيا ناديلا، الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت: "حتى نتمكن من مهمتنا، يجب أن نعكس وجهات النظر والتجارب المتنوِّعة لعملائنا في جميع أنحاء العالم. يجب أن يكون لدينا إحساس عميق باحتياجاتهم غير الملباة التي لم يتم التعبير عنها. ندفع أنفسنا كل يوم لنكون أكثر تركيزًا وتمسكًا بالعملاء، وأكثر تنوِّعًا وشمولية، وأن نعمل- باعتبارنا شركة مايكروسوفت واحدة بما يسهم في نهاية المطاف بإحداث فرق أكبر في العالم."

: "Talent Talks" جلسات الموهوبين الحوارية

- أطلقت مايكروسوفت نسخة منقِّحة من برنامج إدارة التعاقب ومراجعة المواهب "Talent Talks" تقوم بدمج عقلية النمو في عملية تخطيط المواهب، مما يحوِّل مجال التركيز من استهداف تحقيق نتائج الأداء العددية فحسب إلى تنمية المواهب والتخطيط للمستقبل.
- وعند عقد "جلسات المواهب الحوارية"، يلتقي الرئيس التنفيذي وفريق المواهب رفيع المستوى مع كل قائد من كبار القادة العاملين في المؤسسة لمراجعة أداء الأفراد التابعين لهم مباشرة والموظفين الرئيسيين التخرين. تركز الحوارات على تحديد المواهب ذات الإمكانات العالية التي قد تكون مخفيّة عند إجراء المراجعات التقليدية القائمة على الأرقام، والمجالات التي يمكن أن تتحرّك فيها تلك المواهب، صعودًا وعبر المؤسسة على حد سواء.
- هناك أيضًا "حوارات المواهب المشتركة" التي تهدف لمراجعة أداء مؤسسات مايكروسوفت الهندسية والمسؤولة عن دخول السوق بأكملها ومناقشة موضوعات المواهب والتعاقب المنطبقة على المجموعات.
- تصب هذه المبادرة في جوهر مساءلة كبار القادة حول شؤون التنوّع والشمولية. تساعد الحوارات مايكروسوفت على مراجعة التقدّم المحرز في خمسة مجالات رئيسية من مجالات التنوّع والإنصاف والشمولية، توسيع مصادر المواهب المحتملة، وقيادة عملية شمولية للتوظيف، وتمكين الموظفين وتوجيههم والاحتفاظ بهم، وإسعاد العملاء عن طريق التنوّع، وتحويل ثقافة المؤسسة.
- يقدم برنامج "Talent Talks" العديد من الفرص للموظفين لشغل المناصب القيادية ، تحدّد العملية المواهب غير المدرجة في المناهج التقليدية ذات الإمكانات العالية.





