



## 3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوع القوى العاملة

### أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:  
1-3-4 التعرف على العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة.

2-3-4 وصف المزايا التي تحصدها المنظمات، والأفراد، والمجتمع من تنوع وشمولية القوى العاملة.

### المصطلحات الرئيسية

Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
Work Environment	بيئة العمل
Work Committee	لجنة العمل
Diversity	التنوع والشمولية

### من واقع الحياة

«يملك ثلاث سنوات من الخبرة المهنية ذات الصلة.» قرأ إبراهيم هذا السطر في مقطع الوصف الوظيفي، فظن أنه غير مؤهل فهو خريج جديد مع أنه يمتلك كافة المهارات التي تتطلبها الوظيفة، إذ اعتقد أن صاحب العمل لن يعترف بالمهارات التي قد طوّرها من خلال مشاركته في الخدمة المجتمعية وأنشطة القيادة.

«يجب أن يكون نشيطاً وشغوفاً.» قرأت مريم، والتي تبلغ من العمر 58 عاماً، هذه الجملة فيما كانت تطالع الإعلانات الوظيفية على موقع إلكتروني مخصص للوظائف، فلم تقم باستكمال طلب التقدم للوظيفة على اعتبار أن صاحب العمل يبحث عمّن هم في سن الشباب.

هل يمكن أن تؤدي الإعلانات الوظيفية، بشكل مقصود أو غير مقصود، إلى إثني أشخاص مؤهلين عن تقديم الطلبات؟ لبناء أفضل قوى عاملة، لا بد من التركيز في عملية التوظيف على المهارات والقدرات الضرورية لتأدية الوظيفة وليس على نوع الشخص الذي يعتبره المدير الأفضل للوظيفة.

### 1-3-4 تنمية ثقافة تنظيمية فعّالة Developing an Effective culture

لقد تغيّرت الطريقة التي تعمل بها الأعمال التجارية بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية. بعض هذه التغييرات واضحة جداً. فقد قلّصت التقنية مثلاً الحاجة إلى القوى العاملة المتدنية المهارة، حيث إنها تتطلب اليوم موظفين يملكون قدرًا أكبر من المهارات. وقد غيّر الإنترنت بدوره الطريقة التي يتواصل فيها العملاء والشركات التجارية، والطريقة التي يعتمدونها لتبادل المعلومات والبيع والشراء.

أدت هيمنة العولمة على الأعمال التجارية إلى زيادة حدّة المنافسة من جهة وإلى تعزيز فرص الأعمال التجارية للوصول إلى عدد أكبر من العملاء الجدد من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن التغييرات الأخرى لا تقل أهمية عن العولمة، فهي لا تزال غير واضحة. فعلى سبيل المثال، أصبحت القوى العاملة أكثر تنوعًا في ظل نمو القوى العاملة اليافعة والكبار في السن على حدّ سواء. كذلك، طال التغيير طبيعة الوظائف، إذ أصبح دوام العمل المؤقت ودوام العمل الجزئي أكثر شيوعًا وازداد عدد

الشركات الصغيرة الناجحة. من ناحية أخرى، لجأت الشركات إلى نقل بعض وظائفها إلى دول أخرى بهدف الحد من التكاليف المترتبة على عائقها. هذا وشهدت الوظائف الصناعية انخفاضاً وتراجعاً فيما نمت الوظائف الخدمية بوتيرة متسارعة إذ لا تتطلب بعضها أي مهارات متخصصة، وذلك على عكس بعض الوظائف المعقدة التي تستدعي المعرفة التقنية والقدرة على الابتكار ومهارات اتخاذ القرارات.

يجب أن تتجاوب الأعمال التجارية مع كل هذه التغييرات وأن تحافظ على ثقافة تنظيمية إيجابية. **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** هي البيئة التي يعمل ضمنها الأشخاص، وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

وتُبين الثقافة التنظيمية للموظفين طريقة معاملتهم والطريقة الأمثل لتعاملهم مع زملائهم في بيئة وميدان العمل؛ إذ تُحدد الثقافة التنظيمية السلوكيات المقبولة، والسلوكيات الأخرى غير المقبولة. في حال كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، يستمتع الموظف بالذهاب إلى العمل، على اعتبار أن علاقته بزملائه والمديرين تكون إيجابية، وعلى اعتبار أنه يرى أن المؤسسة تحترمه وتُؤمن جهوده في العمل، وبالتالي يكون متفانياً لتقديم عمل مميز للشركة.

### بيئة العمل Work Environment

تشمل بيئة العمل **Work Environment** الأوضاع المادية الملموسة والأجواء النفسية التي تحيط بالموظف. فالأوضاع المادية الملموسة هي مساحة العمل، والمكاتب، وقاعات الاستراحة، وكافة المساحات الأخرى التي يمضي فيها الموظف وقته خلال ساعات العمل. وتُعد الأدوات، والمعدات، والإضاءة، والحرارة، وجودة الهواء ضمن بيئة العمل المادية، حيث يجب أن تكون هذه البيئة آمنة وصحية، وذلك حسب قوانين وأنظمة العمل. هذه البيئة يجب أن تكون آمنة وصحية، وهذا مطلوب بموجب القانون. ستواجه الشركة التي يُعرف أن لديها مشكلات في جوانب السلامة والصحة صعوبة في استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم. بالإضافة إلى البيئة المادية للعمل، على الشركات أن تؤمن مناخاً نفسياً إيجابياً. من المهم أيضاً طمأنة الموظفين إلى أن الشركة تضع مصالحهم ضمن أولوياتها. فالموظف لا يقبل أن يعمل في مكان يشعر فيه أنه يتعرض لمعاملة سيئة أو مكان لا يُستحسن ويُؤمن جهوده وأفكاره. في حال وجود مناخ يسوده عدم الثقة أو الخوف، فستكون النتيجة على الأرجح معنويات ضعيفة وأداء ضعيف من قبل الموظفين.

لا يمكن أن تكون جميع الوظائف مريحة بدنياً، فبعض الوظائف تتطلب العمل في الخارج تحت ظروف الطقس المتغيرة في البرد القارس أو الحر الشديد، وبعض الوظائف الأخرى تتطلب مجهوداً بدنياً كبيراً أو قد تكون محفوفة بالمخاطر. ولكن حتى في مثل هذه الوظائف، لا بدّ للشركات من أن تجد سبلاً حتى تؤمن أكبر قدر ممكن من الراحة والسلامة البدنية، بحيث يجب على الشركات أن تؤمن الملابس والمعدات الوقائية، وأن تسمح بالاستراحات اللازمة، وأن تلتزم بأن يتلقى الموظف التدريب الكافي حول تطبيق إجراءات السلامة المهنية.



هل تفضّل أن تعمل في داخل مكتب مغلق أو في الميدان؟ بشكل منفرد أو ضمن فريق؟

ويعني تأمين المناخ النفسي الإيجابي أن يتم تدريب المديرين على مهارات التواصل الفعال والتعامل مع الآخرين، فعلى مديري الشركات أن يتحلوا بالصدق، والعدل، والأخلاق المهنية في تعاملهم مع كافة موظفيهم. في المناخ النفسي الإيجابي، يتم إيصال المعلومات المهمة إلى الموظفين عن طريق المديرين وليس عن طريق الشائعات عبر القنوات غير الرسمية، ويرى الموظف - في بيئة العمل الناجحة - أن عمله مهم ومقدّر، ويتم الاعتراف بمساهمته في الشركة وتتم مكافأته على هذه المساهمة.

## Work-Life Relationships العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية

يبدو أن الموظفين بجميع فئاتهم حول العالم، يُمضون عددًا أكبر من الأيام والساعات في العمل، وبعضهم قد يشغل وظيفتين أو أكثر. وفي بعض الأسر، نرى أن ربة المنزل تعمل شأنها شأن رب المنزل. إقامة التوازن ما بين الحياة المهنية والحياة الخاصة أمر مهم جدًا عند غالبية الموظفين. معظم الدراسات التي تم إعدادها عن موضوع التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، تبين عادة أن غالبية الأشخاص مستعدون للتخلي عن الدخل الإضافي الذي يجنونه من ساعات العمل الإضافية مقابل تمضية المزيد من الوقت مع أسرهم.

الثقافة التنظيمية الإيجابية هي الثقافة التي تُقدّر وتُراعي الظروف والضغوطات التي يتعرض لها الموظف خارج العمل، وتقدم للموظفين طرقًا لتلبية المتطلبات الحياتية الواقعة عليهم وتلبية متطلبات العمل في آن واحد. من هذه الطرق، السماح للموظف بتخصيص بعض الوقت من أوقات الدوام للأمور الشخصية، والإجازة العائلية، وساعات العمل المرنة، ومشاركة الوظيفة الواحدة، وبيئة العمل الحر.

كثيرة هي الشركات اليوم التي باتت تتيح لموظفيها أن يخصصوا بعض الوقت من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل ولكن لا يمكن تنفيذها إلا خلال ساعات الدوام. فمن الصعب مثلاً، جدولة موعد لدى طبيب الأسنان أو أي جهة طبية أخرى، أو زيارة مدرسة الأبناء، أو تجديد رخصة القيادة أثناء ساعات العمل. الفكرة هي تخصيص "وقت شخصي" أي بضع ساعات من الدوام في الشهر لأمر لا علاقة لها بالعمل. وتمنح بعض الشركات ساعات مدفوعة لموظفيها لتشجيعهم للتطوع في المدارس وغيرها من المؤسسات المجتمعية.

يتيح نظام "العمل المرن" للموظفين تنظيم يوم العمل وساعات العمل بما يناسبهم. قد يختار بعض الموظفين أن يبدأوا وينهوا يومهم مبكرًا أو متأخرًا عن الدوام الطبيعي. فالموظف الذي يستطيع أن يعمل على مدى عدد ساعات أكثر في اليوم الواحد، يكون عدد أيام العمل في الأسبوع عنده أقل. تعني "مشاركة الوظيفة الواحدة" أن يتقاسم شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كل واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصصة للوظيفة والمهام الوظيفية. ويعني "بيئة العمل الحر" إعطاء بعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو كافة أعمالهم في مكان خارج موقع الشركة. فالعمل إلكترونيًا عن بعد أصبح رائجًا أكثر فأكثر، والموظفون الذين يستخدمون الحاسوب وغيره من الأجهزة التقنية الشخصية بشكل أساسي لتنفيذ عملهم يستطيعون أن يعملوا من المنزل فيتواصلون مع المديرين والزملاء والعملاء باستخدام الإنترنت، والهاتف، وتقنيات أخرى. يشجع البرنامج السعودي للعمل عن بُعد ممارسات العمل غير الحضور في المكاتب المؤسسية، كما ويقدم أيضًا فرص عمل كثيرة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة على حد سواء.



أي برنامج من برامج المواءمة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، يتيح لأولياء الأمور مرافقة أولادهم لزيارة الطبيب في خلال دوام العمل؟

بعض الاستراتيجيات التي تُستخدم لتحسين العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية لا تكلف الشركات إلا القليل، فيما بعضها الآخر هو مكلف ولكن يؤدي في الأغلب إلى خفض حالات التغيب عن الوظيفة، وإلى خفض تغيير الموظفين، وإلى جعل الموظف أكثر سعادة وإنتاجية.

إلى أي مدى تؤثر سياسات الإجازة العائلية، النظام المرن لساعات العمل، أو مشاركة الوظيفة في اختيارك لمهنتك؟ اشرح ما سبب أهمية العلاقة بين الحياة الخاصة والعلاقة المهنية في تحديد أهداف الحياة عند الناس.





## معلومة إثرائية

في المملكة العربية السعودية، تحكم العلاقة بين صاحب العمل والموظف إلى نظام العمل الذي صدر بموجب المرسوم الملكي رقم م/51 بتاريخ 23 شعبان 1426/27 سبتمبر 2005. يتناول نظام العمل موضوع الرواتب والأجور، والمزايا، وعقود العمل، والصحة والسلامة، وغيرها من البنود ذات الصلة. ابحث عن نظام العمل السعودي على الإنترنت، وحدد ثلاثة قوانين تنطبق عليك وعلى زملائك في حال كنتم تعملون في وظيفة بدوام جزئي. حضر وصفًا موجزًا عن كل قانون والأمور التي يجب على صاحب العمل أو الموظف أن يقوم بها للامتثال للقانون.

يريد كل من المدير والموظف النجاح للمؤسسة، فالمؤسسة التي لا تريح ستخفّض عدد موظفيها، وستضطرّ إلى حصر أي زيادة على الرواتب والمنافع المقدّمة للموظفين. لذا فإنّ العمل يدًا بيد في سبيل إنجاح الشركة يصبّ في مصلحة الجميع. قد تختلف الأهداف القريبة التي ينشدها المديرون عن تلك التي يتطلع إليها الموظفون، ففي حين يتوجب على المديرين أن يحرصوا لتحقيق الربح للشركة، يحاول أصحاب العمل أن ينجزوا أقصى ما يمكن إنجازَه بتكلفة أقل؛ فإنّ الموظف يهتم أكثر بالتعويضات، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، وأمور لا علاقة لها بالعمل.

قبل عدّة سنوات، كان المسؤول هو الذي يتخذ كافة القرارات المهمة ويبلغ الموظفين بما عليهم فعله، ولم يكن للموظفين رأي أو تعليق حول ما يقومون به وكيفية التنفيذ، بحيث كان يتم تكليف كل شخص بدور محدّد، ولم يكن الموظف يتفاعل بشكل كبير مع غيره من الموظفين خلال تأدية العمل.

وبسبب هذا النهج الإداري، يشعر الموظف أن أفكاره غير مرحّب بها أو غير مقدّرة، مع أنه يملك معرفة كبيرة بشأن وظيفته ولديه مقترحات حول سبل تحسين طريقة تنفيذ العمل. أدّت هذه الاختلافات إلى عدم توافق ونزاعات عدة بين أصحاب عمل وموظفيهم.

على الرغم من الاختلافات بين الإدارة والموظفين، فإن نقاط التلاقي بين المجموعتين قد تكون أكثر من نقاط الاختلاف. فعندما يعمل المديرون والموظفون معًا، باستطاعتهم أن يحدّدوا طرقًا للوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الذين يعملون لحساب المؤسسة. يجد المديرون

ما مزايا إشراك الموظفين في عملية صنع القرار؟

الذين يُشركون الموظفين في اتخاذ القرارات أنهم يتوصلون إلى قرارات أفضل. فالموظف يصبح أكثر ميلًا لمساندة هذه القرارات، ويكتشف أنه عندما يتعاون مع الإدارة، يبني المديرون تصور أفضل عن احتياجاته وتوقعاته. يستفيد المديرون والموظفون والمؤسسة ككل والجميع، من التعاون.

## لجان العمل Work Committees

في المملكة العربية السعودية، يحق للشركة التي توظف أكثر من 100 عامل سعودي أن تُشكل لجان عمل لرعاية مصالح كافة موظفي الشركة. وتُمثّل **لجنة العمل Work Committee** حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين وتناول مسائل تخص الموظفين مثل الصحة والسلامة. وتُسهّم لجان العمل في توطيد علاقة عمل متينة بين الإدارة والموظفين، وكذلك تُسهّم في رفع معنويات الموظفين.

وتتشارك الشركات ولجان العمل في تناول القضايا التي تؤثر في نجاح الشركة وحياة الموظفين المهنية مثل التدريب الوظيفي لإعادة تأهيل مهارات الموظفين، ومساعدة الموظفين في حال إغلاق مواقع للشركة، وتحسين جودة المنتجات لتعزيز منافسة الشركة للشركات الأخرى.



### اختبر معلوماً تك

ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها الشركات لتساعد الموظفين على تلبية متطلبات الحياة؟

## 2-3-4 تنوع وشمولية القوى العاملة Workforce Diversity



تخيّل عالمًا يتشابه فيه البشر في هيئاتهم، وأفكارهم، وتصرفاتهم. فالعالم متنوع، وهذا التنوع في ازدياد؛ لكن الأعمال التجارية لا تعكس هذا التنوع. وحتى في الشركات التي فيها تنوع في القوى العاملة، لا نرى هذا التنوع في مختلف الفئات الوظيفية أو المواقع الإدارية على الدوام. سيكون العمل التجاري الذي فيه قوى عاملة متنوعة أكثر جاذبية للموظفين والعملاء. وعندما تتم ترقية موظفين من ثقافات متنوعة - وذوي سمات شخصية متميزة - إلى مناصب قيادية وإدارية، فإن هذا يمثل حافزاً لأقرانهم.

كيف يمكن لمديري الموارد البشرية أن يعززوا التنوع والشمولية في بيئة العمل؟

### مزايا التنوع والشمولية Benefits of Diversity

"التنوع في بيئة العمل" له عدّة تعريفات. وتعريف التنوع والشمولية Diversity، في مجال العمل: تلاحم وانسجام جميع الفئات، باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية. وقد تمّ إقرار بعض الميزات المهمة، مثل تنوع الفئات العمرية وتنوع الأعراق في تشريعات تكافؤ فرص العمل في عدة دول حول العالم (راجع الشكل 4-4). إنّ الأعمال التجارية التي تسعى اليوم إلى بناء قوى عاملة متنوعة تعتمد على نظرة أكثر شمولية لموضوع التنوع وتحاول أن تبني قوى عاملة واسعة تعكس المجتمعات التي يعملون فيها والأسواق التي يريدون خدمتها. يشمل التنوع توظيف قوى عاملة من مختلف الديانات والخلفيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وحتى الاهتمامات والقدرات والقيم الشخصية.

### المساواة والتميز

#### القوانين في المملكة العربية السعودية

- المادة رقم 3 من نظام العمل: العمل حق للمواطن، والمواطنون متساوون في حق العمل.
- القرار الوزاري رقم 2370: منع كل تمييز في الأجور بين العمال والعاملات عن العمل ذي القيمة المتساوية.
- المادة رقم 28 من نظام العمل: على كل صاحب عمل يستخدم خمسة وعشرين عاملاً فأكثر، وكانت طبيعة العمل لديه تمكنه من تشغيل المعوقين الذين تم تأهيلهم مهنيًا، أن يشغل 4% على الأقل من مجموع عدد عماله من المعوقين المؤهلين مهنيًا.

المصدر: [www.my.gov.sa/2010hrs.gov.sa/en/policies/labor-law-0,2005](http://www.my.gov.sa/2010hrs.gov.sa/en/policies/labor-law-0,2005)

الشكل 4-4

كيف ساهمت هذه القوانين في زيادة فرص العمل لجميع السعوديين؟

عندما يكون الأشخاص في المنظمة متشابهين أكثر مما هم مختلفين، يتضاءل الابتكار والإبداع. وسيكون هناك فهم محدود للأشخاص المختلفين، وعدم الأخذ في الاعتبار بسلوكياتهم وتجاربهم واحتياجاتهم. من الصعب أن يتم الإقرار بالاختلافات والتخطيط لها عند وضع منتجات وخدمات لعملاء هم يختلفون عن الناس الموجودين في المؤسسة. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

**المزايا التنظيمية Organizational Benefits** تختار المؤسسة الموظفين والمديرين المحتملين من أكبر مجموعة ممكنة من المرشحين" وستكون أكبر الإضافات على القوى العاملة مستقبلاً من النساء، والأقليات، وكبار السن. في حال لم تأخذ الشركة هذه الفئات في الاعتبار، فلن يكون أمامها سوى مجموعة صغيرة من المرشحين للاختيار من بينهم. وعندما تعتقد المؤسسة مبدأ التنوع والشمولية "تستفيد المؤسسة من قاعدة معرفية واسعة عند اتخاذ القرارات." الأشخاص الذين يتمتعون بخلفيات وتجارب وحتى بطرق تفكير وتخطيط مختلفة يكونون جزءاً من المنظمة، ويجلبون معهم أفكاراً جديدة حول كيفية تصميم الإجراءات، وتخطيط المنتجات، وإدارة العمل والتواصل مع الآخرين.

سينظر العملاء المحتملون إلى الشركة بعين الرضا، والإعجاب. فهؤلاء العملاء الذين يتسمون بخصال متنوعة يدركون أن الشركة تُراعي وتُشتم التنوع. ولذلك فهم يحترمون هذه الشركة ويثقون في منتجاتها، لا سيما أنهم يرون أنها تمثل آراءهم وتتبنى اهتماماتهم. "ستكون الشركة أفضل في خدمة أسواق متنوعة." ستفهم الشركة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الاحتياجات، وآليات صنع القرار، واستراتيجيات التواصل بين مختلف مجموعات العملاء المتنوعة. لذا لن تستخدم الأنماط التقليدية التي لربما أزعجت العملاء في الماضي.

"ستتحسن استراتيجيات الأعمال العالمية." تضم المملكة العربية السعودية قوى عاملة متنوعة جداً في مختلف القطاعات، فقد وصل عدد العمال الأجانب في العام 2021 إلى حوالي 11 مليون وافد من 100 دولة. وتهدف "رؤية السعودية 2030" إلى إيجاد دولة قوية ومزدهرة ومستقطبة لجميع الجنسيات، كما تهدف إلى استقطاب رواد أعمال وأصحاب العقول الخلاقة والموهوبة من كل مكان. تعطي هذه الأمور الأعمال التجارية السعودية ميزة فريدة لناحية إدراك وفهم الاحتياجات والاختلافات العالمية، وبالتالي تكسبها ميزة تنافسية في الأعمال التجارية القائمة في الدول الأخرى التي ليس فيها مثل هذا التنوع الكبير. في المقابل، تلزم الحكومة السعودية كافة الأعمال التجارية الخاصة باتباع نظام نطاقات (نظام التوظيف السعودي) الذي يلزم الشركة بتوظيف عدد معين من المواطنين السعوديين يُحدّد بحسب فئة نشاط الشركة.

**المزايا الفردية Individual Benefits** يحصل جميع الموظفين على فرصة لتطوير كامل قدراتهم، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والإنتاجية. وتسعى الأعمال التجارية التي تلتزم بالتنوع إلى إزالة العوائق حتى يحصل الجميع على فرصة للتقدم بالاستناد إلى الكفاءة والأداء. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تقديم فرص أكبر للمرأة السعودية وإلى تعزيز عدد النساء في القوى العاملة السعودية من 22% إلى 30%.

"سيسهر الأفراد بأنهم يتلقون الاحترام والدعم على الرغم من اختلافهم." لذا لن يضطر الموظف المختلف عن الموظف الآخر إلى إخفاء هذا الاختلاف، وسيشعر بأهميته رغم اختلافه. ستكون الاختلافات الشخصية أمراً مقبولاً وسيُعد الموظف المختلف جزءاً مهماً في المؤسسة، بحيث يستطيع أن يبرز فرادته بكل ارتياح لدى مشاركته في التخطيط واتخاذ القرارات.

**المزايا المجتمعية Societal Benefits** "تخف مشكلة التحيز والتمييز في المجتمع." حيث يقر المجتمع بالموظفين في منظمات متنوعة ويقدرّون التنوع بشكل أكبر، وهذا ينطبق أيضاً على الحي والمدرسة والأعمال التجارية على حدّ سواء، بحيث يتخلّون عن الأفكار النمطية ويقرّون بالمنفعة التي تنتج عن قبول ومشاركة الآخر.

"تحصل الدولة على قوى عاملة غنية بالموهب والخبرات والنجاحات الاقتصادية." يفتح التنوع والشمولية باب فرص العمل أمام الجميع، ويتيح للأشخاص أن يطوروا ويستخدموا قدراتهم، ويعزّز الوصول إلى وظائف أعلى أجراً أمام المزيد من الأشخاص. يُوجد التنوع والشمولية في مجال العمل فرصاً أكبر في المجتمع.

## تنمية منظمة تتسم بالتنوع والشمولية Developing a Diverse Organization

تنمو الثقافة التنظيمية على مدى سنوات، ويصبح المديرون والموظفون مرتاحين للطريقة المتبعة لتنفيذ الأمور. قد يكون من الصعب تحديد كافة الطرق التي تعتمد عليها المنظمة لجعل نجاح أشخاص من خلفيات متنوعة داخلها أمراً ممكناً. من المهم أيضاً أن تلتزم المنظمة بأكملها بموضوع التنوع حتى تحصل التغييرات اللازمة.

الخطوات التالية هي خطوات نجح في تطبيقها عدد من الأعمال التجارية والمنظمات لتعزيز التنوع:

1. صياغة التزام خطي تجاه موضوع التنوع والشمولية. صياغة رؤية تعبر بشكل واضح عن قيم الشركة.
2. التزام كامل من القيادات العليا. يجب أن تقدم القيادات العليا للأعمال التجارية موضوع التنوع كأولوية في تواصلهم الكتابي والشفهي وفي مجمل أعمالهم.
3. مراجعة الأدلة والإثباتات عن التنوع والشمولية في الشركة. جمع معلومات عن الخصائص المتنوعة التي يتسم بها الموظفون والمديرون والعملاء. في حال لم يكن التنوع جلياً في أي جزء من المنظمة، فتحدّد ما هي الأمور التي تقف في وجه التنوع والخطوات التي تقود إلى إحداث التغييرات اللازمة.
4. تحديث السياسات والإجراءات. الحرص على أن تكون إجراءات التوظيف والتعيين وتقييم الأداء والترقيات الوظيفية مشجعة للتنوع.
5. تثقيف متواصل بشأن التنوع والشمولية. يستفيد المديرون والموظفون من وجود فهم أكبر لموضوع الشمولية والتنوع. تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش عمل وفي محاضرات حول التنوع والشمولية للاستعداد للعمل بفعالية في بيئة عمل متنوعة.
6. إقامة حفلات ومناسبات تتسم بالتنوع والشمولية. جعل التنوع جزءاً من الثقافة التنظيمية، من خلال إيجاد أدلة وإثباتات واضحة للعيان عن تنوع لغات الموظفين وفنونهم وأزيائهم التقليدية.



كيف تستفيد شركة ناشئة من التنوع والشمولية في مواردها البشرية؟

## العمل كفريق



وضعت العديد من الشركات والمنظمات رؤية لاستراتيجياتها في تعزيز التنوع والشمولية. قم أنت وفريقك باستخدام الإنترنت لاكتشاف ودراسة أمثلة عن رؤية التنوع لدى عدة شركات. اختر رؤية تعتبرها أنت وفريقك أنها الأفضل. برر اختيارك.

**ج4: ستختلف الإجابات بحسب الإحصائيات المختارة؛ لكن يجب أن يظهر الطلبة جداولهم؛ ورسومهم البيانية وتقاريرهم للصف من أجل مناقشتها**

**ج5: ستختلف اللوحات والعروض والمواد؛ لذا احرص على تنظيم عرض هذه الأعمال على عدة أيام**

**ج6: ستختلف المقالات، إلا أنه يمكنك أن تطلب من الطلبة أن يستخدموا برامج النشر على أجهزة الحاسوب لنشرها**

## تمارين

### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. صح أم خطأ. عدد الشباب والكبار في السن في القوى

العاملة اليوم أكبر مما كان عليه في السابق. **صواب**

2. لجنة العمل هي —

أ. نوع من أنواع شركات التوظيف

ب. مجموعة تمثل مصالح الموظفين

ج. نادي للعمال المتقاعدين

د. مسمى آخر لفريق القيادات العليا

3. أي مما يلي ليس ميزة من مزايا التنوع؟

أ. تعزيز مستوى الابتكار والإنتاج

ب. تأمين مجموعة أكبر من المرشحين المحتملين لشغل

الوظائف

ج. إيجاد صورة إيجابية عن الشركة

د. عبء عمل أقل على كاهل الموظفين

### مساحة البحث والابتكار

4. دراسات اجتماعية: استخدم الإنترنت للبحث عن بيانات

تصف الخصائص السكانية المتغيرة في السعودية. ضع

تقريراً خطياً بالنتائج التي تتوصل إليها، وأدرج على الأقل

ثلاثة جداول ورسومًا بيانية لتدعيم التقرير.

5. فنون: بالتعاون مع طلاب آخرين في الصف، ابتكر لوحة

إعلانية أو مادة تبين التنوع (الشمولية) الموجود في

المدرسة أو المجتمع.

6. عمل صحفي: اختر شركة موجودة ضمن مجتمعك

وتواصل مع مدير الشركة لترتيب مقابلة. حضر عدة

أسئلة حول الخطوات التي اتخذتها الشركة لتعزيز التنوع

والشمولية وحول نتائج هذه الخطوات. سجّل المقابلة،

واستخدم المعلومات التي تحصل عليها لإعداد مقال من

500-750 كلمة للنشر بين الأخبار المعدة للنشر من

أجل موقع إخباري على الإنترنت أو موقع مدونة للأعمال

التجارية.

# الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

## القهوة والمسؤولية المجتمعية



كيف تعزز شركات تصنيع البن أرباحها من خلال دفع الحد الأعلى من السعر المقبول لمزارعي البن الصغار مقابل الحصول على حبوب البن؟

احتساء القهوة تعبير اجتماعي متجذر في الثقافة السعودية يرتبط بحس الضيافة وبعادات ترسخت عبر الزمن، ويمكن الاستمتاع بها بعدة طرق. تُحضّر القهوة مع الهيل أو الزعفران ومواد أخرى تختلف بين منطقة وأخرى بحسب التفضيلات المحلية. أصبحت المقاهي الحديثة منتشرة في كل مكان في مختلف أرجاء المملكة العربية السعودية، وتلبّي مختلف الأذواق بخلطات تتراوح ما بين خلطات تقليدية وخلطات معاصرة دولية. تستقطب المقاهي الرائجة بالمدن كالرياض وجدة عملاء يريدون الاستمتاع بكوب قهوة محضّر من شركة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية فمثلاً، تصرّ بعض المقاهي على تقديم قهوة تدعم المزارعين والمجتمعات المنتجة للبن عن طريق التقيّد بممارسات التجارة العادلة.

قهوة غرين ماونتن كوفي (أو قهوة الجبل الأخضر) هي مثال على أعمال تجارية دولية تؤمن بأنّه يمكن لشركة أن تكون مربحة وأن يكون

لها وعي اجتماعي في آن معاً، وقد أثبتت هذه الشركة عن اهتمامها الفعلي بموضوع البيئة والناس الذي يعملون في زراعة البن وتأمينه، وعن اهتمامها بالمجتمع المحلي والمجتمع الدولي، كونها شريكاً ومناصرًا لمنظمة الأعمال التجارية من أجل المسؤولية الاجتماعية "Businesses for Social Responsibility" شركاء التجارة العادلة "Fair Trade Partner".

غالبًا ما يُزرع البن عالميًا في مزارع عائلية صغيرة تزرع تحت رحمة الشركات الكبرى التي تتاجر بالبن والتي دفعت بالأسعار إلى أقل من 70 سنت للباوند الواحد. وبنتيجته، تراجع مدخول المزارعين الصغار إلى مستوى لم يعد يسمح لهم بتأمين الغذاء والرعاية الصحية والتعليم لعائلاتهم. تضمن منظمة "Fair Trade Partner" تسديد سعر يمثل الحد العادل للبن عند شرائها مباشرة من المزارعين، وفي المقابل تطلب من المزارعين أن يطبقوا إجراءات تؤدي إلى منتجات عالية الجودة وتحمي البيئة. تدعم قهوة "غرين ماونتن كوفي" أيضًا، برنامجًا آخر هو "كوفي كيدز" الذي هو عبارة عن منظمة دولية لا تهتم بجني الأرباح،

**ج1: السبب الفعلي لدفع المزيد هو أن شركة غرين ماونتن قد تحث المزارعين على اعتماد ممارسات زراعية مستدامة قد تؤدي إلى منتجات عالية الجودة؛ ودفع ما يزيد عن سعر السوق يسمح للشركة بتحقيق هدفها في إحداث تغيير إيجابي**

**ج2: ستختلف الإجابات؛ وقد يقترح الطلبة أن دعم شركة غرين ماونتن للبرامج الاجتماعية يشجع سمعتها بين العملاء ووفائهم، فيرغب الكثير من الناس المساعدة على حل المشاكل الناجمة عن الفقر والشعور بالفرح حيال خياراتهم الاستهلاكية**

1. لماذا تدفع شركة ما ضعفي ما تدفعه الشركات الكبرى للحصول على البن؟

2. في رأيك، كيف تؤثر البرامج المجتمعية في نظرة العملاء تجاه الشركة؟ هل تعتقد أنها تؤثر في منتجاتهم؟ ولماذا؟