



*PublisHer*

التنوع والشمول في صناعة النشر

## مجموعة أدوات تشخيصية

دعم شركات النشر كي تصبح أكثر تنوعاً وشمولاً

## المقدمة



بدأت بذور التغيير تأتي بالثمار المرجوة داخل دور النشر حول العالم، إذ يُلقى القادة نظرة فاحصة وصادقة على العقبات المتأصلة التي تحول دون تحقيق التنوع والشمول.

والملاحظ أن هناك إدراكاً متزايداً بأننا كصناعة يجب أن ندافع بقوة عن تحقيق المساواة والتنوع والشمول، إذا كنا حقاً نبتغي تحقيق إنجازات وتقدم يشعر به الجميع ويستمر معنا للأبد. لقد أنشأت **PublisHer** استجابةً لتلك الرؤية المتغيرة، ومجموعة الأدوات هذه تستلهم ذلك الهدف الجديد وتنطق بالوضوح وروح التفاؤل.

قامت **PublisHer** بإجراء تقييم واسع النطاق للبحوث التي تمحورت حول التنوع والشمول في مجال النشر والصناعات الأخرى. وقد تم استخدام النتائج في إعداد مسح شامل، شاركت فيه أكثر من 50 امرأة تعمل في صناعة النشر. واستكمالاً للجهود، تم عمل عدد من المقابلات شبه المنظمة. وقد تم تجميع النتائج من الأبحاث والبيانات الأولية والمقابلات الشخصية لتشكل معاً التوصيات الواردة في مجموعة الأدوات هذه.

لقد سمعنا منذ البداية عن مدى صعوبة تحقيق التزام تنظيمي مستدام فيما يتعلق بتحديد الأولويات وتعزيز التنوع والشمول مع العديد من المنظمات، التي ليست على دراية بكيفية البدء وما يمكن القيام به. واليوم، يعيد الناشرون التفكير في استراتيجيات الأعمال من أجل مواجهة التحديات التي فرضتها جائحة فيروس كورونا المستجد. ونحن نؤمن أن التنوع والشمول يجب أن يكونا على رأس جداول الأعمال.

لهذا السبب يسعدني مشاركة مجموعة أدوات التنوع والشمول من **PublisHer**، والتي تعتبر آلية لدعم صناعة النشر بشكل خاص، وتهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في هذا القطاع على التطور وتوفير أماكن عمل تتسم بالتنوع والشمول بشكلٍ واعٍ. وسنعمل بمرور الوقت على تطوير وتحسين مجموعة الأدوات ووضعها في سياقها الصحيح، بدعم من شبكة **PublisHer** المتنامية.

نتمنى أن تساعد الإرشادات التنظيمية الواضحة والقابلة للتنفيذ الواردة في مجموعة الأدوات في دفع عجلة التقدم فيما يتعلق بالتنوع والشمول بما يعود بالنفع على صناعة النشر بأكملها.

بدور الفاسمي  
مؤسسة **PublisHer**

## جدول المحتويات

2	المقدمة
3	من «مهنة الرجال» إلى دافع نحو التغيير
5	ضرورة التنوع والشمول
7	نحو إطار عمل للتنوع والشمول خاص بالنشر
9	استخدام إطار العمل لإجراء تقييم أساسي واتخاذ القرارات
11	التقييم الأساسي للتنوع والشمول
11	أولوية التحول رقم 1:
	إدراج التنوع والشمول ضمن قيم المنظمة
11	1. ضمان التزام القيادة العليا ومساءلتها
13	2. إشراك أصحاب مصلحة متنوعين
15	3. وضع السياسات والعمليات في مكانها
17	أولوية التحول رقم 2:
	جذب المواهب المتنوعة وتوظيفها
17	4. وضع السياسات والعمليات في مكانها
19	5. توظيف المواهب المتنوعة
21	أولوية التحول رقم 3:
	بناء مكان عمل يتسم بالشمول والحفاظ على المواهب المتنوعة
21	6. تهيئة بيئة عمل تتسم بالشمول
24	7. تقديم بدلات ومنافع تتسم بالتنوع والشمول
25	8. تبني المرونة في مكان العمل من أجل الوضع الجديد
27	9. ضمان تنمية منصفة
	الخطوط التلقي:
29	وضع خطة عمل للتنوع والشمول
31	التطلع للمستقبل
33	المراجع

## من «مهنة الرجال» إلى دافع نحو التغيير

لطالما كان التنوع والشمول يمثلان مشكلة في مجال صناعة النشر التي ظلت معروفة لفترة طويلة بأنها «مهنة الرجال»<sup>1</sup>. وحقيقة الأمر أن المرأة لم تلقَ اعترافاً أو تشجيعاً كي تنضم إلى صفوف الناشرين في العديد من البلدان حتى أواخر القرن التاسع عشر<sup>2</sup>. فالكاتبات البارزات من النساء أمثال الأخوات برونتي وماري آن إيفانز اتخذن أسماء مستعارة لذكور خشية أن يتعرف عليهن أحد في هذه الصناعة، والتي ظلت تعتبر لفترة طويلة حكراً على الرجال<sup>3</sup>.

كانت حركة «النساء في عالم النشر» إحدى أولى الجهود المنسقة التي تمثل هدفها في معالجة قضيتي التنوع والشمول في هذه الصناعة. تأسست الحركة في عام 1979 في المملكة المتحدة، وتحدث التمييز في صناعة النشر وقامت بحملة من أجل تحقيق المساواة في الأجور، ورعاية الأطفال، وتمثيل النساء بشكل أكبر على المستوى التنفيذي. وقد كان عمل الحركة مؤثراً في إدراج التنوع والشمول ضمن أجندة صناعة النشر وتسهيل الضوء على بطء وتيرة التغيير. وقد خلصت دراسة للحركة أجريت عام 1989 وتناولت صناعة النشر البريطانية، إلى أنه على الرغم من أن عدد الناشرين من النساء يفوق عدد الرجال بشكل كبير، نادراً ما تشغل المرأة مناصب تنفيذية<sup>4</sup>.



وبعد أكثر من ثلاثة عقود، تحوّل النضال من التركيز على المساواة بين المرأة والرجل في التمثيل إلى التنوع والانصاف والشمول للجميع داخل نطاق أنظمة النشر الأوسع<sup>5</sup>. وقد دافع عن هذا الاتجاه اتحاد الناشرين الدوليين، وجمعيات الناشرين الوطنية، والتحالف من أجل التنوع والشمول في الاتصال العلمي<sup>6</sup> ومؤسسات النشر<sup>7</sup>. وعلى الرغم من نجاح المرأة في تحقيق المساواة النوعية في صناعة النشر داخل أسواق النشر المتقدمة حيث تتوافر البيانات، كما هو الحال في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، لا يزال تأصل غياب الانصاف ينعكس في تراجع الإنجازات وضعف التقدم في قضايا الأجور والمزايا والجوانب النوعية الأخرى المتعلقة بالتوظيف. فالتقدم لا يسير بالوتيرة نفسها في كل بقاع العالم. فعلى سبيل المثال، استطاعت Las Mujeres del Libro، وهي دعوة للمساواة أطلقتها بعض الناشرات الإسبانيات في عام 2018، أن تجمع 8000 توقيع تدعو إلى المساواة في الأجور والفرص والاعتراف بقضية التحرش في أماكن العمل والتحرك لمعالجتها<sup>8</sup>. وتعكس المقابلات التي تمت مع أعضاء **PublisHer** في عدة بلدان بشأن مجموعة الأدوات هذه عالماً للنشر يتباين فيه إبلء الأولوية للتنوع والشمول.

ومع إطلاق **PublisHer** في مارس 2019، يواصل جيل جديد من القائمين على النشر للمرأة وقادة الصناعة الإبداعية العمل الذي بدأه رواد التنوع والشمول في العام الماضي. وتعتبر مجموعة الأدوات هذه دعوة جديدة إلى تحرك عالمي متنسق لمعالجة تحديات التنوع والشمول المستمرة في مجال صناعة النشر.



## ضرورة التنوع والشمول

رغم ارتفاع صوت الحوار حول التنوع والشمول في النشر حتى صار يصعب تجاهله، لا تزال هناك حاجة واضحة للتقدم في أسواق النشر المتقدمة والنامية على حد سواء. تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين التنوع والشمول وأداء مؤسسات الأعمال. وقد وجدت إحدى أبرز الدراسات أن الشركات التي تتمتع بمستويات أعلى من التنوع التنفيذي تفوق غيرها في احتمالية التفوق في الأداء من حيث الربحية بنسبة 21%، وفي احتمالية توليد قيمة عليا بنسبة 27%<sup>9</sup>. وبالرغم من تنامي إدراك هذه الفوائد، وجدت **PublisHer** أن الناشرين لازالوا يواجهون صعوبة في إقناع المسؤولين التنفيذيين الأعلى بأن التنوع والشمول يجب أن يكونا على رأس أولويات المنظمة.

يمكن جزء من الحل في إعادة تأطير الحوار حول التنوع والشمول بالتوقف عن النظر إليهما باعتبارهما التزاماً أخلاقياً، والاتجاه إلى اعتبارهما فرصة لنجاح الأعمال ذات منافع مؤكدة. وتشتمل فوائد التنوع والشمول في أماكن العمل على الآتي:



**الوصول إلى المزيد من المواهب الفذة** – يولي كبار التنفيذيين اهتماماً بالغاً بتوظيف من يتمتعون بالمهارات الملائمة.<sup>10</sup> تتمتع المنظمات الملتزمة بالتنوع والشمول بميزة جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها.<sup>11</sup>

**التنوع في الأفكار** – ثقافة الشركات التي تقوم على التنوع والشمول تمكن أعضاء الفريق من التعبير عن آرائهم وأفكارهم بسلاسة ما يؤدي إلى فرق عمل أكثر مشاركة ودافعية. النساء تحديداً يثمن ثقافة المنظمات التي ترحب بتبادل الأفكار بحرية، والإنصات الفعال، والتعاون، والمرونة.<sup>12</sup>

**اتخاذ قرارات أفضل** – إن تنوع القيادة يُحسن من اتخاذ القرارات، ما يؤدي إلى نتائج أفضل لمؤسسة الأعمال. تشير إحدى الدراسات إلى أن الربحية في الشركات التي تتمتع بتنوع كبير في الإدارة أعلى بنسبة 10% من الشركات ذات المستويات الأدنى من التنوع في القيادة.<sup>13</sup>

**منتجات مبتكرة** – يؤدي تنوع الآراء والتجارب إلى أفكار فريدة ومنتجات وخدمات جديدة. بالنظر إلى أن النساء غالباً ما يكن قارئات نهمة بالمقارنة مع الرجال، فإن تنوع القوى العاملة ضروري لتحديد توجهات النشر وللتكيف مع التفضيلات المتطورة للعملاء.<sup>14</sup>

**المعايير البيئية والاجتماعية والخاصة بالحوكمة** – تتزايد أهمية المعايير البيئية والاجتماعية والمعايير الخاصة بالحوكمة لدى المستثمرين والعاملين وغيرهم من أصحاب المصلحة لضمان استثمار أموالهم حيثما توجد القيمة. يشكل التنوع والشمول بصورة متزايدة مفتاحاً لبناء اسم قوي للشركة، وبناء مواطن صالح فيها، وجذب العملاء، والموظفين والحفاظ عليهم.<sup>15</sup>



## نحو إطار عمل للتنوع والشمول خاص بالنشر



مع قيام العديد من مؤسسات النشر الوطنية في أسواق النشر النامية بتجديد تركيزها على التنوع والشمول، ظهرت مجموعة من المبادرات وحملات التوعية التي تنادي بالتغيير. مع ذلك، لا يزال التقدم الحقيقي محدوداً في نطاق عدد من الدول والمؤسسات. أحد المعوقات الأساسية هو عدم وجود إطار عمل مخصص لصناعة النشر لإرشاد المنظمات نحو المزيد من التنوع والشمول.

في ظل غياب أداة لقياس التقدم تتسم بالمعيارية ومخصصة لصناعة النشر، قادت **PublisHer** هذه المحاولة الأولية لتقديم إطار عمل لتوجيه جهود المنظمات نحو التنوع والشمول. يقوم إطار العمل حول أهم التحديات التي تواجهها الناشر، وقد تمت صياغته بالتشاور مع أكثر من 50 امرأة رائدة في الإدارة التنفيذية لصناعة النشر. وخلال تلك المشاورات مع هؤلاء التنفيذيات، ظهرت تسعة أهداف فرعية موزعة على ثلاثة أهداف تحويلية لتعزيز التنوع والشمول.

### هدف التحوّل الأول: إدراج التنوع والشمول بين قيم المنظمة

1. **ضمان التزام القيادة العليا ومساءلتها:** التزام الإدارة العليا ومساءلتها عنصر جوهري للثقافة التي يشعر فيها العاملون أنهم مُدمجون ومُقدّرون

2. **إشراك أصحاب مصلحة متنوعين:** إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة يزيد من الدعم ويجعل التدخلات أكثر استمرارية وأشد تأثيراً

3. **وضع السياسات والعمليات في مكانها:** إن السياسات حسنة الصياغة والقابلة للمتابعة بانتظام تترجم الطموح إلى أفعال وتنشر أهداف التنوع والشمول عبر المنظمات.

### هدف التحوّل الثاني: جذب المواهب المتنوعة وتوظيفها

4. **جذب المواهب المتنوعة:** يجب على الموظّفين التواصل مع المرشحين المحتملين لمعرفة ما يمثل أهمية بالنسبة لهم وتقديم مساحة عمل تستهويهم.

5. **توظيف المواهب المتنوعة:** إن مواجهة التحيز سواءً الواعي أو غير الواعي في كل خطوات التوظيف من شأنه أن يعزز التنوع في القوة العاملة.

### هدف التحوّل الثالث: بناء مكان عمل يتسم بالشمول والحفاظ على المواهب المتنوعة

6. **تهيئة بيئة عمل تتسم بالشمول:** الثقافة الداعمة التي تتسم بالشمول والمساواة تجذب المتقدمين المتنوعين وتحافظ عليهم وتضعهم في المكان المناسب لتحقيق النجاح لكل.

7. **تقديم تعويضات ومزايا تتسم بالتنوع والشمول:** التكافؤ في الرواتب مقابل الأعمال المتكافئة يتطلب المزيد من الشفافية وبيانات أفضل والتزام بإنهاء الممارسات التمييزية.

8. **تبني المرونة في مكان العمل:** إن المرونة حاضرة وباقية هنا، لكن مازال الكثير مجهولاً حول إدارة ترتيبات العمل المرنة بكفاءة في العالم بعد جائحة كورونا.

9. **ضمان تحقيق تنمية منصفة:** أمام القادة دور مهم في ضمان أن فرص التدريب والتطور متاحة بشكل منصف عبر المؤسسة.

## استخدام إطار العمل لإجراء تقييم أساسي واتخاذ الخطوات

تم تصميم مجموعة الأدوات هذه لتقديم إطار عمل مرن وقابل للتطبيق لشركات النشر لتتمكن من اتخاذ الخطوات. يمكن للناشرين على اختلاف أحجام شركاتهم استخدامها لتحديد تحديات التنوع والشمول، وتطوير خطط عمل موجهة، والحصول على دعم الإدارة الكامل لمواجهة التحديات بشكل فاعل ومتابعة التقدم.

من خلال لقاءاتنا مع مسؤولات تنفيذيات رائدات في دور النشر، توصلنا إلى ثلاثة أهداف تحويلية أساسية نحو التنوع والشمول. وتُحدد مجموعة الأدوات داخل تلك الأهداف تسعة أهداف فرعية للمنظمة مدعومة بمواصفات محددة لضمان وصول المنظمة إلى مرحلة «النضج»، لتمكين قيادة المنظمة من تحديد مستوى النضج لكل هدف فرعي. وبعد تحديد مستوى النضج في كل الأهداف الفرعية، يمكن استخدام النتائج لتطوير خطة عمل ذات أهداف محددة لكل هدف فرعي مدعومة بمصادر مختارة لاتخاذ الخطوات.

عند تقييم كل هدف فرعي، يتم استخدام مصفوفة مشتركة لتحديد مستوى «النضج».



مستوى النضج	صفات المنظمة
<b>مستوى التجنب</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يتم الاعتراف بأهمية التنوع والشمول أو لا يُعنى بهما</li> <li>• السلوكيات الإقصائية أو التمييزية سارية أو مقبولة</li> <li>• عدم الرغبة في الخضوع للمساءلة وتناول مسألة التنوع والشمول أو عدم القدرة على ذلك</li> </ul>
<b>مستوى الهدف المحدد</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخطوات المتخذة لمواجهة التحديات مشتتة وقصيرة الأجل وتكون رد فعل و/أو تركز على الامتثال للقوانين. تعجز المبادرات عن إحداث تغيير حقيقي أو الحصول على دعم كبير</li> </ul>
<b>المستوى الاستراتيجي</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدرك القيادة أن التنوع والشمول قيمتان جوهريتان وتناصرهما</li> <li>• تتمتع المنظمة بأهداف للتقدم محددة بوضوح لإدراج التنوع والشمول في قيم المنظمة</li> <li>• متابعة التقدم في التنوع والشمول والإشراف عليه بفاعلية</li> </ul>
<b>المستوى المتكامل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقدير قيمتي التنوع والشمول متجذر وشائع في الثقافة المؤسسية</li> <li>• تمت مواجهة تحديات كبرى وتتم متابعة التقدم بصورة منتظمة وبناءً على أهداف واضحة وعلى أسس المساءلة</li> <li>• يرتبط الالتزام بالتنوع والشمول باسم الشركة ويعتبر عنصراً جوهرياً للمواطنة الصالحة داخلها</li> </ul>



## ضمان التزام القيادة العليا ومساءلتها

ترسم القيادة العليا نمط التنوع والشمول من خلال التزامها، ومساءلتها، وتواصلها مع الآخرين. لذا يمثل التنفيذيون المفتاح لإرساء قيم التنوع والشمول باعتبارها قيماً جوهرية للمنظمة - لذلك يجب تبني التنوع والشمول باعتبارهما واجباً دائماً على المنظمة وليس نشاطاً تواصلياً محدوداً.<sup>16</sup> في المراحل المتقدمة من نضج المنظمة، ينعكس الالتزام والمساءلة في صورة سياسات تنوع وإدماج واضحة وبرامج وأهداف موضوعة للأداء فتخضع القيادة للمساءلة بناءً عليها.

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا توجد مساءلة عبر المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء تدقيق على التنوع والشمول لتقييم التنوع في كل مستويات المنظمة</li> </ul>	<p><b>إجراء تدقيق عن التنوع والشمول:</b> هذه الخطوط الاسترشادية تضع خريطة طريق لإجراء تدقيق على مستوى المنظمة</p>
مستوى الهدف المحدد	تقتصر المساءلة على الامتثال للقوانين، أو يقوم بها بعض التنفيذيين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد حالة الشركة من حيث تمثيل التنوع في المناصب العليا ونشرها عبر المنظمة</li> <li>وضع خطة عمل محددة الأهداف للإدماج تدعمها الإدارة العليا</li> </ul>	<p><b>تطوير خطة عمل:</b> تشمل خطة بنغوين راندوم هاوس المملكة المتحدة "الكتب للجميع، بيد الجميع 2020" (Books for Everyone, by Everyone 2020) على أهداف سنوية وخطوات عمل لمناصرة التنوع والشمول</p>
المستوى الاستراتيجي	تم تحديد مقاييس واضحة للمساءلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أهداف للتنوع من الجنسين وربط الإنجاز في هذه الأهداف بتقييمات أداء الإدارة.</li> <li>عمل سجل نقاط لمتابعة التقدم والرجوع إليه في ممارسات التوظيف والإبقاء على الموظفين.</li> <li>توفير موارد للعاملين ومجموعات تبادل خبرات لتشجيع التنوع والشمول.</li> </ul>	<p><b>وضع الأهداف:</b> دليل خطوة بخطوة نحو وضع أهداف للتنوع والشمول وربطها بأداء الإدارة. كذلك تقترح مجموعة "برايس ووترهاوس كوبرز" PWC مؤشرات محددة لمتابعة التقدم.</p> <p><b>عمل سجل نقاط:</b> بعض الأمثلة على سجلات النقاط ولوحات المتابعة.</p> <p><b>تكوين مجموعات لموارد العاملين:</b> مجموعة أدوات أساسية لتكوين مجموعات موارد العاملين ناجحة والحفاظ عليها. ويمكن العثور على أمثلة تركز على تطبيق تلك المجموعات في شركات النشر <a href="#">هنا</a></p>
المستوى المتكامل	التزام القيادة ومساءلتها قائمان على كل مستويات الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر السياسات والعمليات ومشاركتها داخلياً وخارجياً لتعكس الالتزام والمساءلة والشفافية في إحراز التقدم.</li> </ul>	<p><b>توثيق الممارسات:</b> هنا مثال لتقرير سنوي عن التنوع والشمول يبين الإنجازات ويعكس التزام القيادة العليا</p>

# 2

## إشراك أصحاب مصلحة متنوعين

إدراج رؤى متنوعة لأصحاب المصلحة المختلفين في مبادرات التنوع والشمول ضروري من أجل التحرك الجماعي على مستوى المنظمة. لكل من العاملين والمديرين على كافة المستويات دور يقومون به، كما إن إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين مثل القراء، والكُتَّاب، والموزعين، والموردين، وهيئات النشر، من شأنه إسراع تعلّم المنظمة وتقديمها.<sup>17</sup> وبناء التحالفات من خلال البحث عن وجهات نظر متعددة أمر ضروري لتعاون أصحاب المصلحة المتعددين في تفعيل استراتيجيات التنوع والشمول.

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا يتم بذل أي مجهود لتحديد أصحاب المصلحة في سياق التنوع والشمول	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسم خريطة بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين</li> </ul>	<p><b>رسم خريطة أصحاب المصلحة:</b> يقدم هذا المصدر الخطوط الإرشادية لرسم خريطة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين</p>
مستوى الهدف المحدد	تم تحديد أصحاب المصلحة وإشراك بعض من أصحاب المصلحة الداخليين	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير خطة لإشراك أصحاب المصلحة محددة التوقعات والتوجهات وعناصر التحرك</li> </ul>	<p><b>إشراك أصحاب المصلحة:</b> توجد هنا خطوط إرشادية لوضع خطة لإشراك أصحاب المصلحة</p>
المستوى الاستراتيجي	تم إشراك مجموعة كاملة من أصحاب المصلحة في وضع العمليات والسياسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إقامة ورش عمل ومسوحات للحصول على دعم أصحاب المصلحة الكامل من أجل التحرك، والحصول على رؤى متنوعة، وحشد الحلفاء</li> </ul>	<p><b>الحصول على التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة:</b> الجدول رقم 2 في الصفحة رقم 9 يصف مجموعة من الأدوات لإشراك أصحاب المصلحة</p>
المستوى المتكامل	تم إشراك أبرز أصحاب المصلحة لتحديد أجندة المساواة بين الجنسين وتفعيلها	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر قائمة بالشركاء والموردين وغيرهم من الحلفاء الذين يشاركون مؤسستك التزامها بالتنوع والشمول</li> <li>تطوير برنامج لسلسلة الإمداد لضمان تبني الموردين للتنوع والشمول باعتبارهما أولويات للمنظمة</li> </ul>	<p><b>تحديد الحلفاء:</b> هنا مثال لقائمة خارجية للشركاء الذين يشاركون في التزامهم بالتنوع والشمول</p> <p><b>تفعيل برنامج سلسلة الإمداد:</b> الأداة رقم 2.4 في الصفحة رقم 30 تقدم إرشادات حول تطوير برامج سلسلة إمداد التنوع</p>



# 3

## وضع السياسات والعمليات في مكانها الصحيح

تشكل السياسات والعمليات أساس مبادرات التنوع والشمول الفعالة والمؤثرة، فهي تمثل نقاطاً مرجعية للعاملين وللإدارة، وتوضح الأدوار والمسؤوليات، وتقوم بدور مهم في تحديد التزام المنظمة بالتنوع والشمول لأصحاب المصلحة.<sup>18</sup> إن السياسات والعمليات وثائق حية تسجل أهداف التنوع والشمول والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقهما خلال العمليات اليومية.<sup>19</sup> بالتالي، فإن عملية المراجعة إذا كانت دورية وقائمة على البيانات ويُعنى بها العديد من أصحاب المصلحة، تضمن استمرارية دعم السياسات والعمليات لأهداف التنوع والشمول.<sup>20</sup>

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا توجد سياسات ولا عمليات للتنوع والإدماج ولا توجد أهداف موضوعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء مراجعة لتحديد السياسات والإجراءات اللازمة من قبل مؤسستك.</li> </ul>	<p><b>إجراء مراجعة على العمليات والإجراءات:</b> الأداة رقم 1.1 تقدم خطوات استرشادية لتقييم السياسات والإجراءات القائمة على نوع الجنس</p>
مستوى الهدف المحدد	السياسات والعمليات عفوية ومرجلة وتركز على الامتثال للقوانين	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسم السياسات والإجراءات وتحديثها لإبراز المبادئ والأهداف والأدوار والمسؤوليات.</li> </ul>	<p><b>صياغة السياسات:</b> يوجد هنا مثال على سياسة التنوع والشمول بينما يوجد <b>هنا</b> مثال على الخطوط الاسترشادية لتحديث السياسات والعمليات القائمة بالفعل</p>
المستوى الاستراتيجي	السياسات والعمليات موضوعة مع الالتزام بتقييم مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء لجنة من عدد من الأطراف ذات المصلحة لإعداد السياسات والإجراءات وتحديثها ومراجعتها، وإجراء تقييم دائم لمدى ملاءمة الأهداف.</li> </ul>	<p><b>ضمان مشاركة ممثلة:</b> شكلت دار نشر جامعة أوكسفورد لجنة تحريرية وترويجية تضمن التمثيل الواسع للمرأة في اختيار الكتب</p>
المستوى المتكامل	العمليات والسياسات لها طابع مؤسسي وتتم مراجعتها بشكل دوري وتحديثها بصورة مستمرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلام عن السياسات والإجراءات ومشاركتها داخلياً وخارجياً لتجسيد الالتزام، والمحاسبة، والشفافية في سير العمل والتقدم المتحقق.</li> </ul>	<p><b>توثيق الممارسات:</b> هنا مثال لتقرير سنوي يتضمن مجموعة من مؤشرات التقدم في مجال التنوع والشمول</p>

## أولوية التحول رقم 2: استقطاب مواهب متنوعة والتعاقد معها

### 4 استقطاب مواهب متنوعة

يعد توصيف الوظيفة في كثير من الحالات أول تواصل بين المتقدم للوظيفة وصاحب العمل، لذا يقوم بدور جوهري لجذب فيض متنوع من المرشحين. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن الإعلان عن متطلبات الوظيفة المنشودة والأساسية وتجنب كلمات معيّنة مثل "تنافسي" و"ذو مستوى عالمي" يؤدي إلى جذب المزيد من المرشحات.<sup>21</sup> كذلك ذكر التزام المنظمة الموظفة بالتنوع والشمول، ومبادرات التنوع والشمول، وملفات موظفين متنوعين في توصيف الوظيفة، له أثر كبير على جذب مرشحين متنوعين. ويستلزم التنوع في مجموعة المرشحين بذل جهود التواصل من خلال قنوات عدة مثل مواقع التواصل الاجتماعي، ومعارض التوظيف، والجامعات، والاتحادات الصناعية.<sup>22</sup> كما أن أنظمة إحالة العاملين ودعم الموظفين باعتبارهم سفراء باسم الشركة له أيضاً أثر كبير في جذب المرشحين المتنوعين.

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا توجد خطة أو أهداف لجذب مرشحين متنوعين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد لجنة خاصة بالتنوع والشمول للتدقيق في توصيفات الوظائف</li> </ul>	<p><b>عقد لجنة خاصة بالتنوع والشمول:</b> يشتمل هذا المصدر على أفضل الممارسات لعقد لجنة خاصة بالتنوع والشمول</p>
مستوى الهدف المحدد	الجهود المبذولة لتنوع المرشحين متفرقة ومدفوعة بالحرص على الامتثال للقوانين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان إظهار التزام المنظمة بالتنوع والشمول في توصيف الوظيفة وأنه يشجع المتقدمين من مختلف الأطياف، وذلك بحذف الضمائر المحددة لنوع الجنس، والإشارة للمتطلبات الاختيارية، وإبراز تسهيلات العمل المرنة ومنافعه</li> <li>• إبراز الالتزام بالتنوع والشمول، وضمان أن حملات التوظيف تناسب مجموعة متنوعة من المرشحين، وتتضمن صوراً على الموقع ومواد تسويقية</li> </ul>	<p><b>تدقيق ومراجعة توصيف الوظائف:</b> هذا دليل لكتابة توصيف للوظائف غير متحيز لجنس معين، أما هذه فهي <b>أداة على الإنترنت</b> يمكن من خلالها تقييم الإفراط في استخدام اللغة المحددة لنوع الجنس</p> <p><b>تحديث الجوانب التسويقية:</b> يقدم موقع "بي بي سي" شهادات موظف حول ما يجذب مرشحين متنوعين</p>
المستوى الاستراتيجي	المنظمة لديها خطة لجذب المواهب المتنوعة وتتضمن أهدافاً وخطوطاً استرشادية لكتابة توصيفات الوظائف، واستراتيجيات للتواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة لجذب المواهب المتنوعة، وإعداد دليل إرشادي داخلي لصياغة توصيفات الوظائف يتضمن أهدافاً محددة لعقد المقابلات مع المرشحين المتنوعين لمختلف الأدوار.</li> <li>• دعم مجموعة مختلفة من قنوات التوظيف لإعلاء فرص التنوع بين المرشحين</li> <li>• تفعيل برنامج تدريب يركز على إعطاء المرشحين الثقة في التقدم لوظائف ذات دوام كامل</li> </ul>	<p><b>تنوع توظيف المرشحين:</b> تنظم رابطة الناشرين البريطانية "أسبوع العمل في النشر"، وهي حملة وطنية للحث على العمل في مجال النشر، مقدمة من خلالها فرصة لشركات النشر للوصول إلى مرشحين.</p> <p><b>تفعيل برنامج تدريب:</b> تعقد دار هاشيت Hachette "برنامج Our Fresh Chapters" الذي يقدم طريقاً ممهداً للمرشحين المتنوعين للعمل في صناعة النشر</p>
المستوى المتكامل	المنظمة لديها خطة لجذب المواهب المتنوعة ويتم تقييمها باستمرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقويم الإنجاز باستمرار وتوثيق التقدم على الموقع الإلكتروني للمنظمة، وتضمين المؤشرات في تقريرها السنوي، ودعم المنظمات الأخرى والزملاء لإحراز التقدم</li> </ul>	<p><b>توثيق الممارسات:</b> أعلنت شركة أكسينتشر Accenture خطتها لتحقيق التوازن بين الجنسين بحلول العام 2025، وبحلول عام 2020 كان لديها فريق من كبار المسؤولين مكون من 25% من النساء، وتنتشر إحصاءات تقدمها على موقعها</p>

# 5

## توظيف المواهب المتنوعة

إن التحيز، سواءً كان واعياً أو غير واعٍ، يمثل واحداً من أكبر العقبات أمام تهيئة قوة عاملة متنوعة بحق وثقافة دامجة، إذ إن بإمكانه أن يؤدي إلى إغفال المواهب بسبب اتخاذ قرارات متعصبة.<sup>24</sup> وحتى يتسنى منع التحيز من تحجيم التنوع في قوة العمل، يستلزم إدراج أخلاقيات التنوع والشمول في كل مراحل التوظيف، بدءاً من إخفاء هوية المرشحين في بداية الاختيار، وإجراء المقابلات واختبارات مهيكلة مبنية على المهام، ومتابعة التقدم لملاحظة المناطق العمياء.<sup>25</sup>

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا توجد خطة لتوظيف مرشحين متنوعين وتشجيع الشمول في القوة العاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد لجنة خاصة بالتنوع والشمول للتدقيق في تدفقات المرشحين ووضع أهداف توظيفية</li> </ul>	<p><b>عقد لجنة خاصة بالتنوع والشمول:</b> يشتمل هذا المصدر على أفضل الممارسات لعقد لجنة خاصة بالتنوع والشمول</p>
مستوى الهدف المحدد	لا توجد خطة لتوظيف مرشحين متنوعين ولا أهداف توظيفية محددة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل لجنة مقابلات متنوعة</li> <li>• تقديم تدريب على التنوع والشمول للموظفين والقائمين على مقابلات العمل</li> </ul>	<p><b>تدريب الموظفين:</b> توجد هنا بعض النصائح حول تقنيات المقابلات غير المتحيزة</p>
المستوى الاستراتيجي	توجد خطة لتنويع قوة العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم البيانات لتقييم تطور التنوع والشمول وتحدياته باستمرار، ومراجعة الخطة</li> </ul>	<p><b>قياس الإنجاز:</b> يقوم "تويتر" بعرض بيانات التنوع في فريق العمل من خلال لوحة متابعة وتقرير التنوع والشمول السنوي الخاص به</p>
المستوى المتكامل	يتم تقييم عملية التوظيف بشكل مستمر لملاحظة التحيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم كل عمليات التوظيف لملاحظة التحيز</li> <li>• تقييم التقدم في التنوع والشمول بصورة مستمرة والتشجيع على المساءلة من خلال التقارير العامة</li> </ul>	<p><b>توثيق الممارسات:</b> تقوم شركة أكسينتشر Accenture بإرساء المساءلة العامة حول التنوع والشمول من خلال تقرير سنوي</p>

## أولوية التحول رقم 2: بناء مكان عمل يتسم بالشمول والحفاظ على المواهب المتنوعة

# 6

## تهيئة بيئة عمل تتسم بالشمول

يُقصد بالشمول تمكين الجميع من المساهمة بشكل فعال في بلوغ النجاح الجماعي. وتكفل أماكن العمل التي تتسم بالشمول، دعم الموظفين واحترامهم ومشاركتهم.<sup>26</sup> كما أن أماكن العمل التي تتسم بالشمول تقدّر الأفكار والخبرات المتنوعة، وتقوم بشكل فعال بتشجيع ثقافة المساواة فيما يتعلّق بالتقدير وإبداء الآراء من خلال التواصل المفتوح، والسياسات التي تُعنى برفع المعاناة والمرافق الملائمة التي تلبّي الاحتياجات المختلفة وتجعل الموظفين يشعرون بأنهم موضع ترحيب.<sup>27</sup>

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا يقع بناء مكان عمل يتسم بالشمولية ضمن الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل استبيان لتصورات الموظفين فيما يتعلّق بالثقافة التنظيمية والاستفادة من النتائج لإثبات حالة الإجراءات ذات الأولوية الخاصة</li> </ul>	<b>الحصول على التغذية الراجعة من الموظف:</b> هذا مثال على كيفية استخدام استبيان الموظف لتقييم ثقافة الشركة. يمكن الاطلاع على عينة من أسئلة الاستبيان هنا
مستوى الهدف المحدد	جهود مكان العمل الذي يتسم بالشمول غير متصلة أو مدفوعة بالامتثال	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأسيس لعملية واضحة لمواجهة التحيز والتحرّش وإساءة استخدام المنصب والتمييز</li> <li>النظر في الحاجة إلى وجود مرافق مكان عمل تتسم بالشمول بالتعاون مع فريق متعدد المهام</li> </ul>	<b>تطوير السياسات:</b> فيما يلي أمثلة على السلوك الذي يجب التعامل معه في إطار سياسات مناهضة التحرش بينما يوفر هذا المصدر إرشادات لرصد شكاوى التحرش والتعامل معها <b>تصميم المرافق الشاملة:</b> هذا مثال على كيفية دمج التصميم الشامل في مكان العمل
المستوى الاستراتيجي	وجود خطة مكان عمل يتسم بالشمول	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر فكرة الشمولية في مكان العمل عبر جميع السياسات والإجراءات التنظيمية</li> <li>الاستفادة من الاستبيانات والتدريب في معالجة المشكلات المستمرة وتحسين الخطة</li> </ul>	<b>دمج المعايير الثقافية في السياسات:</b> هذا مثال على كيفية استفادة الشركة من التغذية الراجعة للموظفين بغرض تغذية ثقافة مكان العمل ورسم ملامح مهمتها وسياساتها وممارساتها
المستوى المتكامل	تعد ثقافة مكان العمل التي تثمن الشمول أمراً أساسياً للثقافة والقيم الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبني بيان الالتزام بثقافة مكان العمل التي تثمن الشمول</li> <li>التقييم المستمر للتقدم الذي تم إحرازه في تهيئة مكان العمل الذي يتسم بالشمول وضمان تحقيق عنصر المساءلة من خلال التقارير العامة</li> </ul>	<b>توثيق الممارسات:</b> فيما يلي مثال على منظمة تسلط الضوء على التقدم الذي يتم إحرازه في مجال الشمولية والكشف عنه بشفافية

# 7

## تقديم تعويضات ومزايا متنوعة وشاملة

حوالي 60% من المديرات التنفيذيات في مجال النشر يشعرون بأنهن يتقاضين رواتب منخفضة مقارنة بأقرانهن الرجال. وتعكس الأبحاث الحديثة، مثل دراسة التنوع والشمول السنوية التي صدرت عن رابطة الناشرين في المملكة المتحدة، والتي تُظهر أن متوسط الفروق في الأجر بين الرجال والنساء في مجال النشر يتراوح بين 11% إلى 30%<sup>28</sup>، أن التفاوت في الأجر يعكس واقعاً واسع الانتشار. ومع وجود الكثير من الأبحاث حول المساواة في التعويضات والمزايا التي تصدر من أسواق النشر المتقدمة، فهناك الكثير مما يمكن لمجموعات مثل **PublisHer** وجمعيات الناشرين الوطنية القيام به وينبغي عليهم القيام به من أجل دعم جمع البيانات وإحراز التقدم.

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا تعد المساواة والإنصاف فيما يتعلق بالتعويضات والمزايا ضمن الأولويات ولا يتم جمع أي بيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء تحليل حول التفاوت في التعويضات والمزايا</li> </ul>	<p><b>إجراء تحليل حول التفاوت في الأجر:</b> تقدم هذه الأداة التي يتم استخدامها عبر الإنترنت إرشادات حول تقييم المساواة في التعويضات والمزايا</p>
مستوى الهدف المحدد	يتم التعامل مع الإنصاف والمساواة في التعويضات والمزايا عند تقديم شكوى أو إذا كان الأمر يتعلق بالامتثال	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدم البيانات التي تم الحصول عليها من تحليل التفاوت في التعويضات والمزايا من أجل عمل جداول أجر ومزايا تتسم بالشفافية ويمكن الوصول إليها</li> <li>تحديد ما إذا كانت حزم التعويضات والمزايا تلبى احتياجات مجموعة من الهياكل الأسرية وظروف الموظفين</li> </ul>	<p><b>إجراء تقييم لمقياس الأجر:</b> يتضمن هذا المصدر خطوات لتحسين المساواة في الأجر، <b>بينما يوجد هنا دليل لطرق تقييم الوظيفة</b></p> <p><b>تحليل المزايا التي يحصل عليها الموظفون:</b> يوضح هذا التحليل كيفية تقييم حزم المزايا بغرض دعم التنوع والشمول</p>
المستوى الاستراتيجي	يتم تنفيذ استراتيجية المساواة في التعويضات والمزايا	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء مراجعة سنوية لإبراز الاتجاهات؛ والاستفادة من المراجعة لضمان الشفافية وتغذية السياسات المتعلقة بمستويات الأجر</li> </ul>	<p><b>زيادة الشفافية:</b> فيما يلي مثال على استخدام البيانات المتعلقة بالمساواة في الأجر من أجل تحديث فئات الرواتب</p>
المستوى المتكامل	توجد إستراتيجية شاملة للمساواة في التعويضات وتدعمها القيادة العليا والسياسات ويتم الاعلان عنها من أجل المساءلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبني بيان بالالتزام بالمساواة في التعويضات والمزايا</li> <li>تقييم التقدم باستمرار وضمان تحقيق عنصر المساءلة من خلال التقارير العامة</li> </ul>	<p><b>توثيق الممارسات:</b> تقوم هاشيت Hachette وبنغوين Penguin واميرالد Emerald وغيرها من دور النشر في المملكة المتحدة بإصدار تقارير سنوية عن التفاوت في الأجر من أجل استعراض أوجه التقدم والخطط</p>

# 8

## تبني المرونة في مكان العمل من أجل الوضع الجديد

أدت جائحة فيروس كورونا المستجد إلى تسريع التحرك بشكل واسع تجاه المزيد من المرونة في مكان العمل، وهو الأمر الذي من المرجح أن يستمر. حتى قبل الوباء، رأى العديد من المتقدمين للوظائف أنه يتم أخذ المرونة في ترتيبات العمل بالاعتبار بشكل جدي عند التوظيف<sup>29</sup>. وبينما جعل الوباء أصحاب العمل يرون مدى إمكانية وجود مرونة في العديد من الأدوار أكثر مما كان يُعتقد سابقاً، تظل هناك تساؤلات لم يتم فهمها بشكل كامل من قبل أصحاب العمل فيما يتعلق بمعنويات الموظف ومشاركته وتواصله وتماسك الفريق والصحة العقلية. ومع تطور مستقبل العمل في المكتب، من المرجح أن تصبح المرونة والقدرة على التكيف عوامل تمييز تنافسية حاسمة في صناعة النشر وضرورية جداً لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا توجد مرونة أو مرونة إلزامية بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بإجراء استبيان للموظفين حول خيارات العمل المرنة واستعداد الشركة لهذا الأمر</li> </ul>	<p><b>إجراء استبيان حول خيارات العمل المرنة:</b> يوجد هنا نموذج لتقييم خيارات العمل المرنة لدى الموظف، إضافة إلى قائمة مراجعة وتحقق من أجل ضمان الاستعداد للعمل المرنة</p>
مستوى الهدف المحدد	لا توجد سياسة عمل مرنة في غياب الإجراءات الرسمية لإدارة الفرق المرنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع دراسة جدوى للعمل المرنة</li> <li>• تطوير سياسة العمل المرنة</li> <li>• تقديم التدريب للمديرين فيما يتعلق بكيفية إدارة الفرق المرنة</li> </ul>	<p><b>وضع دراسة جدوى:</b> فيما يلي إرشادات لوضع دراسة جدوى اعتماداً على البيانات <b>تطوير سياسة العمل المرنة:</b> هذا مثال على سياسة العمل المرنة، بينما قامت <b>اليونيسف</b> بإضفاء الطابع الرسمي على التوجيهات الخاصة بإدارة ترتيبات العمل المرنة. <b>مدراء التدريب:</b> فيما يلي مخطط الدورة التدريبية الخاصة بترتيبات العمل المرنة</p>
المستوى الاستراتيجي	يتم إضفاء الطابع الرسمي على العمل المرنة في السياسة والتشجيع عليه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بإجراء استبيان للموظفين لمراقبة مدى فعالية المرونة والأمور المستجدة مثل الروح المعنوية، والمشاركة، والتواصل، والصحة العقلية</li> </ul>	<p><b>إجراء عمليات مراجعة دورية:</b> هذا نموذج استبيان حول المرونة في مكان العمل</p>
المستوى المتكامل	العمل المرنة عامل مفاضلة تنافسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستفادة من نتائج استبيانات الموظفين من أجل تحديث السياسات والبرامج والاستجابة لاحتياجات الموظفين</li> <li>• تحقيق عنصر المساءلة من خلال التقارير العامة</li> </ul>	<p><b>تحديث السياسات:</b> هذا مثال على شركة تتبنى سياسات مبتكرة للعمل المرنة</p>

# 9

## ضمان تحقيق تنمية منصفة

جاءت نتائج الاستبيان الذي قامت به **PublisHer** جلية واضحة: يرغب الأعضاء بالعمل في مؤسسات تجعل التنمية المهنية عنصراً أصيلاً ضمن قيمهم، وهو ما يساعدهم على بناء مهارات وجمع معارف تعزز حياتهم المهنية. على الرغم من ذلك - وفي كثير من الحالات - أقل من ثلث أعضاء **PublisHer**، على سبيل المثال، لديهم إمكانية الوصول إلى فرص التوجيه - يخفق أصحاب العمل في تقديم الدعم الكافي لأعضاء **PublisHer** كي يتمكنوا من التطور المهني.

مستوى النضج	التقييم	ما ينبغي القيام به في هذا المستوى	موارد مساعدة لاتخاذ الخطوات
مستوى التجنب	لا يوجد تركيز على التنمية المهنية أو التطور الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بإجراء تقييم للمواهب لتحديد الثغرات والفجوات فيما يتعلق بالتطور والتقدم الوظيفي</li> </ul>	<p><b>إجراء تقييم المواهب</b> تقدم الصفحة 5 إرشادات حول فرص التقدم الوظيفي التنظيمي.</p>
مستوى الهدف المحدد	مبادرات التنمية المهنية محدودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير إستراتيجية للتدريب والإرشاد والتواصل تدعمها الإدارة العليا</li> <li>• تعزيز التدريب والتعلم الافتراضي</li> </ul>	<p><b>البحث عن مرشد:</b> أطلقت <b>PublisHer</b> برنامج إرشاد افتراضي مجاني يضم ناشرات رائدات.</p> <p><b>إضفاء الطابع الرسمي على التطوير الوظيفي:</b> هنا مصدر لإضفاء الطابع الرسمي على عروض التطوير الوظيفي وتصميم برامج الإرشاد.</p>
المستوى الاستراتيجي	دعم الشركة والمدير للتطور والتقدم المهني	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطط التطوير والتنمية الفردية لمساعدة الموظفين في التطور على مستوى الوظيفة وعلى المستوى الشخصي</li> <li>• إضفاء الطابع الرسمي على برامج الإرشاد والتعلم بأسلوب ملازمة الموظفين المتمرسين / التعلم بالمراقبة والتناوب</li> <li>• قياس التقدم في الارتقاء الوظيفي ومخططات الإرشاد في تحقيق الأهداف</li> </ul>	<p><b>قياس التقدم:</b> يوضح هذا التقرير السنوي لتنوع القوى العاملة الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمراقبة التقدم.</p>
المستوى المتكامل	يعد التطور الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من قيم الشركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ عملية تخطيط للتعاقب</li> <li>• الاستفادة من نتائج استبيانات الموظفين لتحديث السياسات والبرامج والاستجابة لاحتياجات الموظفين</li> <li>• تطوير موقف قوي وإيجابي بشأن التطوير الوظيفي داخلياً وتحقيق عنصر المساءلة من خلال التقارير العامة</li> </ul>	<p><b>توثيق الممارسات:</b> يسّط موقع لوريال الإلكتروني الضوء على مبادرات وبرامج التنوع والشمول.</p>

## الخطوط التلقية: وضع خطة عمل للتنوع والشمول

إن تصنيف مستوى نضج مؤسستك وفقاً لكل واحد من الأهداف الفرعية التسعة للتنوع والشمول، يجعلك مستعداً لتحويل نتائج التقييم الذي قمت به إلى خطة عمل. وعند تحديد أولويات أهداف التحويل والأهداف الفرعية في خطتك، يجب عليك أولاً أن تستهدف إحرار التقدم في الأهداف الفرعية على مستوى التجنب ومستوى الهدف المحدد في كل الأهداف الثلاثة للتحوّل قبل القيام بمعالجة الأهداف الفرعية، حيث يتم تصنيف مؤسستك حسب المستوى الاستراتيجي أو المستوى المتكامل.

فيما يلي نموذج لخطة عمل. ويمكن تحديد مراحل إحرار التقدم من خلال العمود الخاص بـ "ما ينبغي القيام به في هذا المستوى" بالنسبة لكل هدف فرعي، وذلك استناداً إلى مستوى نضج المؤسسة فيما يتعلق بكل هدف من الأهداف الفرعية لهدف التحوّل. وستساعد المراجعة المنتظمة لما يتم إحراره من تقدم في المؤسسات على تحقيق مستوى النضج المتكامل لجميع الأهداف الفرعية التسعة.

		هدف التحوّل الأول: إدراج التنوع والشمول ضمن قيم المنظمة				
الأهداف الفرعية	التجنب	العفوي	الاستراتيجي	المتكامل	مراحل الإنجاز	جهة المعنية
1. لا يوجد تركيز على التنمية المهنية أو التطور الوظيفي	X				• إجراء تدقيق حسب الجنس لتقييم التنوع على مستويات متعددة من التوظيف، ويشمل ذلك التمثيل في مجلس الإدارة	الموارد البشرية
2. إشراك أصحاب المصلحة		X			• تطوير خطة لإشراك أصحاب المصلحة على أن تنطوي على توقعات وتوجهات وعناصر للتحرك	الاتصال
3. السياسات والعمليات			X		• تشكيل لجنة من أصحاب المصلحة تعمل على تطوير وتحديث ومراجعة السياسات والعمليات وتقييم الأهداف	الموارد البشرية
		هدف التحوّل الثاني: جذب المواهب المتنوعة وتوظيفها				
الأهداف الفرعية	التجنب	العفوي	الاستراتيجي	المتكامل	مراحل الإنجاز	جهة المعنية
1. جذب المواهب		X			• ضمان أن تشتمل توصيفات الوظائف على تأكيد التزام المؤسسة بتحقيق التنوع والشمول في أية وظيفة وأنها تشجع على تقدم مختلف الفئات للوظائف. • إبراز الالتزام بالتنوع والشمول، وضمان أن حملات التوظيف تناسب مجموعة متنوعة من المرشحين	الموارد البشرية
2. ممارسات التوظيف		X			• تشكيل لجنة مقابلات متنوعة • تقديم تدريب يتعلق بالتنوع والشمول للموظفين والقائمين على مقابلات العمل	الموارد البشرية
		هدف التحوّل الثالث: بناء مكان عمل يتسم بالشمول والحفاظ على المواهب المتنوعة				
الأهداف الفرعية	التجنب	العفوي	الاستراتيجي	المتكامل	مراحل الإنجاز	جهة المعنية
1. ثقافة مكان العمل التي تتسم بالشمولية			X		• إدراج فكرة الشمول في مكان العمل بجميع السياسات والإجراءات • الاستفادة من الاستبيانات والتدريب في معالجة المشكلات وتنقيح الخطة وتحسينها	الموارد البشرية
2. التعويضات والمزايا	X				• إجراء تحليل حول التفاوت في التعويضات والمزايا	الموارد البشرية
3. مرونة العمل		X			• وضع دراسة الجدوى للعمل المرن • وضع سياسة للعمل المرن • توفير التدريب للمدراء فيما يتعلق بكيفية إدارة فرق العمل المرنة	الموارد البشرية
4. التنمية العادلة	X				• إجراء تقييم للمواهب لغرض تحديد الثغرات في التطوير والتقدم الوظيفي	الموارد البشرية



# التطلع إلى المستقبل

هذه إحدى المحاولات الأولى لوضع إطار عمل خاص بصناعة النشر من أجل إحراز تقدم فيما يتعلق بالتنوع والشمول. ظهر عدد من المعوقات والقيود عند تطوير مجموعة الأدوات هذه. شمل ذلك: صعوبة تحديد المصادر فيما يتعلق بصناعة النشر وتجارب المنظمات الأصغر في تنفيذ مبادرات التنوع والشمول.

وتعد مجموعة الأدوات هذه نواة لحوار مع أعضاء **PublisHer** وأصحاب المصلحة بغرض تطوير مصدر جماعي بشكل تدريجي، يكون قد تم تصميمه خصيصاً للتصدي للتحديات الفريدة التي تواجه التنوع والشمول في مجال صناعة النشر العالمي. ولفهم سبل تحقيق هذا الهدف، فإننا ندعو أعضاء **PublisHer** وأصحاب المصلحة إلى تقديم البرامج والمبادرات والأساليب التي تنطوي على دروس من الممكن إدراجها في مجموعات الأدوات التي قد يتم تطويرها في المستقبل. برجاء الاعتماد على الجدول أدناه عند وضع النموذج الذي ستقوم بتقديمه.



## التنوع والشمول

### تقرير عن أفضل الممارسات

المؤسسة	.....
اسم البرنامج	على سبيل المثال: مبادرة الإرشاد
بيانات الاتصال	أسماء قادة البرنامج والمناصب التي يشغلونها ومعلومات الاتصال

## الأساس المنطقي الاستراتيجي

- ما هي الفرص التي كنت ترغب في استغلالها أو ما هي التحديات التي سعيت إلى معالجتها؟
- ما هو تأثير هذه التحديات / الفرص الضائعة على مؤسستك والموظفين؟
- ما هو النهج الذي تم استخدامه لمعالجة قضية معينة / استغلال الفرصة؟
- هل تم استكشاف طرق أخرى؟ إذا كان الأمر كذلك، فلماذا تم اختيار هذا النهج بدلاً من المناهج الأخرى؟

## الأهداف والغايات

- ما الذي سعى البرنامج إلى تحقيقه؟
- ما هي الجداول الزمنية ومراحل التقدم والإنجاز؟
- هل تطور التأثير بمرور الوقت؟

## أصحاب المصلحة

- ما هي الفئات المستهدفة؟
- من هم أصحاب المصلحة الذين شاركوا وكيف تم اختيارهم؟
- هل تمت الاستعانة بأي من أصحاب المصلحة الخارجيين لدعم البرنامج؟

## التأثير

- ما هي المؤشرات التي قمت باستخدامها لتتبع التقدم؟ ولماذا قمت باختيارها؟
- ما هي البيانات التي قمت بجمعها لقياس التقدم؟ وكيف تم جمعها؟
- هل كان البرنامج ناجحاً؟

## التعلم المنتظم

- ما هي الدروس التي تعلمتها منظمك؟
- ما الذي نجح وما الذي لم ينجح؟
- هل واجه أصحاب المصلحة المختلفون مشكلات مختلفة؟
- كيف تم التعامل مع هذه القيود والتحديات؟

## الوثائق والموارد ذات الصلة

يرجى تضمين المستندات والروابط والمصادر الداعمة (مثل الشهادات وتقارير التأثير/ التقدم والسياسات والمواد التدريبية) التي قد تكون مفيدة لأعضاء **PublisHer**

1. في مجموعة الأدوات هذه، يشير التنوع والشمول في المقام الأول إلى التحديات التي تواجه المرأة في مجال صناعة النشر. وقد تم اختيار هذه النقطة المحورية بسبب مهمة **PublisHer** المتمثلة فهم أن التنوع والشمول يتعلقان بتقييم كل موظف بصفته إنسان فرد. فالتنوع والشمول لا يركزان على فكرة النوع فحسب بل أكثر من ذلك. وأي ثقافة داخلية للمساواة والتمكين والقبول والاحترام ينبغي أن تركز على كل من يتم تمثيلهم داخل مكان العمل.

### 2. مدونة تاريخ المرأة. المرأة في صناعة النشر

3. مطبعة جامعة برنستون، "نساء في عالم النشر، مهنة الرجال"، 2020

4. فرانسيس توملينسون، فيونا كولجان، "ضعف العدد، ونصف القوة؟"، 1989

5. وجدت دراسة أجريت عام 2015 عن النشر في الولايات المتحدة أن 78% من العاملين في مجال النشر كانوا من الإناث، وأن المرأة تمثل نسبة 60% من الأدوار التنفيذية ومجلس الإدارة. كما وجدت دراسة أجرتها رابطة الناشرين في المملكة المتحدة نمطاً مشابهاً، حيث تشكل النساء 55% من المناصب القيادية والتنفيذية العليا في المملكة المتحدة.

6. علاوة على ما قام به التحالف من أجل التنوع والشمول في الاتصال العلمي، تشمل الجهود المبذولة فيما يتعلق بالتنوع والشمول في مجال النشر العلمي، بيان التنوع في النشر العلمي Diversity Manifesto in Scholarly Publishing والمطبخ العلمي Scholarly Kitchen.

7. أعطت جمعية الناشرين الدوليين الأولوية للتنوع والشمول فيما بذلته من جهود، بينما قام التحالف من أجل التنوع والشمول في الاتصال العلمي ومجموعة من الناشرين الأكاديميين بنشر بيانات وإرشادات تبرز الالتزام فيما يتعلق بتنوع التنوع والشمول.

8. مدونة Las Mujeres del Libro

9. ماكنزي وشركاه، الإنجاز من خلال التنوع، 2018

10. الفوز في كفاح المواهب النسائية: كيف تكتسب ميزة التنوع من خلال التوظيف القائم على الشمول، 2017

11. ديلويت، إطلاق العنان لقوة الشمول: جذب وإشراك القوى العاملة المتطورة، 2017

12. هارفارد بزنس ريفيو، كيف تدفع المرأة عجلة الابتكار والنمو، 2013

13. وول ستريت جورنال، "دراسة الجدوى للمزيد من التنوع"، 2019

14. النمو من المعرفة، أي الفئات أكثر نهماً بالكتب؟، 2017

15. يام تشوهان، تأثير التنوع والشمول على سمعة الشركة، استراتيجيات الاتصالات والمواطنة الاجتماعية، 2017

16. بوسطن كونسلتنج جروب، قيادات الخطوط الأمامية هم الذين يحققون التقدم في التنوع أو يقضون عليه، 2020

17. وكالة المساواة بين الجنسين في القوى العاملة، مجموعة أدوات استراتيجية للمساواة بين الجنسين، 2019

18. المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، إطار عمل من أجل المستقبل: المساواة بين الجنسين والتنوع والشمول بالتوظيف في المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2015

19. وكالة المساواة بين الجنسين في القوى العاملة، مجموعة أدوات استراتيجية للمساواة بين الجنسين، 2019

20. راي مايهيو، السياسات والإجراءات التي تدعم القوى العاملة المتنوعة، 2019

21. ريبيكا نايت، 7 طرق عملية لتقليل التحيز في عملية التوظيف، هارفارد بزنس ريفيو، 2017

22. وزارة الصناعة والابتكار والعلوم الأسترالية، مجموعة الأدوات الخاصة باستراتيجية التنوع بين الجنسين لقادة الأعمال، 2018

23. دايفيرسيتي في سي، دليل عملي لرواد الأعمال، 2018

24. مقاطعة لوس أنجلوس، كاليفورنيا، دليل تعزيز المساواة بين الجنسين في التوظيف، 2018

25. وزارة الصناعة والابتكار والعلوم الأسترالية، مجموعة الأدوات الخاصة باستراتيجية التنوع بين الجنسين لقادة الأعمال، 2018

26. ماكنزي وشركاه، المرأة في مكان العمل، 2020

27. رابطة المستكشفين والمطورين الكندية، دليل التنوع والشمول بين الجنسين

28. www.theguardian.com/books/2018/mar/23/gender-pay-gap-figures-reveal-big-publishings- great-di- vide

29. لينكد إن، اتجاهات المواهب العالمية، 2019



@PublisHerEvents  
womeninpublishing.org