

تقييم بيئة العمل المتنوعة ببطاقة قياس التنوع

Assessing a Diverse Workplace with the Diversity Scorecard

ط.د سفيان منصوري، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،

sofiane.mansouri@univ-biskra.dz

أ.د فيروز شين، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، -f.chine@univ-

biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2024/05/04 تاريخ القبول: 2024/05/30 تاريخ النشر: 2024/06/06

ملخص: تعتبر بطاقة قياس التنوع بمثابة الجسر الاستراتيجي الذي يربط بين الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة والتنفيذ الفعال لسياسات التنوع والشمول. وفق منهج وصفي تحليلي تم مسح العديد من الدراسات ذات الصلة، يهدف هذا المقال إلى الوقوف على أهمية وحيوية بطاقة قياس التنوع و جهود الشمول للمؤسسات، وكيف يمكن الاستفادة منها لتعزيز فرص النجاح والتطور في بيئة العمل المتنوعة. حيث وجد أن تقييم وقياس التنوع يوضح الصورة الحقيقية لأي جهد تقدمه المؤسسة في تبنيها لسياسات التنوع.

الكلمات المفتاحية: التنوع، إدارة التنوع، الشمول، بطاقة قياس التنوع .

تصنيف JEL : XN1 ، XN2

الكلمات المفتاحية : التنوع ؛ إدارة التنوع ؛ الشمول؛ بطاقة قياس التنوع .

Abstract: The Diversity Scorecard serves as a strategic bridge linking the organization's strategic vision with the effective implementation of diversity and inclusion policies. Utilizing a descriptive-analytical approach, numerous relevant studies were reviewed. This article aims to elucidate the importance and vitality of the Diversity Scorecard and organizational inclusion efforts, and how they can be leveraged to enhance opportunities for success and development in a diverse work environment. It was found that evaluating and measuring diversity reveals the true impact of the organization's efforts in adopting diversity policies.

keyword: Diversity; Diversity Manage; Inclusion; Diversity and Inclusion Scorecard;

JEL classification code : XN1, XN2

المؤلف المرسل: الاسم الكامل،

الإيميل: sofiane.mansouri@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

نتيجة لاتجاهات العولمة وتزايد التنوع في سوق العمل، أصبح من الضروري تعلم كيفية إدارة الفروق الثقافية وتوجهات العمل الفردية في إدارة الموظفين في بيئة عمل متنوعة. ومع هذا التنوع في القوى العاملة، يصبح من الضروري للمؤسسات أن تضع سياسات وممارسات لبناء مكان عمل شامل ومتناغم تسعى لتطبيق متطلباته وفق خطط مدروسة تصب جميعها في رؤية وإستراتيجية المؤسسة العامة. إن هذه الجهود والممارسات في خلق بيئة عمل متنوعة للاستفادة من تنوع اليد العاملة لا نحكم على نجاحها أو تحقيقها للأهداف ما لم يتم قياسها وتقييمها وفق مؤشرات مراقبة تعبر عن مستوى التقدم في تبني إستراتيجية تنوع اليد العاملة. تعتبر لوحة قياس التنوع واحدة من الوسائل التي تستخدمها المنظمات لمراقبة أنشطة وسياسات إدارة التنوع. أبرز من كتب في موضوع لوحة قياس التنوع وتعمق في وضع أسسها وطرق تصميمها وتنفيذها "إدوارد هيبارد" في كتابه لوحة قياس التنوع: تقييم تأثير التنوع على الأداء التنظيم، و قدم من خلاله إضافة حقيقة للمؤسسات التي يهتمها مراقبة أثر تبنيها لإستراتيجية تنوع مواردها البشرية في تحقيق أهدافها. إلى جانب بعض المؤسسات والشركات التي تهتم بسمعتها وتواجدها، حيث طورت نماذج خاصة بها أو استعانت ببعض مكاتب الاستشارات والخبرة التي عملت على تصميم نماذج قياس وتقييم تنوع ضمن جهودها العامة لوظيفة التقييم أو التوظيف العشوائي للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة. اعتمادا على ما تقدم إيجازه حول قياس التنوع وتقييمه في بيئة العمل المتنوعة ستحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على الأسئلة أدناه من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

2. ما هي أهم المفاهيم المرتبطة بالتنوع وإدارته داخل المؤسسة المتنوعة؟

3. كيف يمكن تصميم لوحة قياس تنوع تتلاءم مع مستوى التنوع في المؤسسة؟

4. فيما تتجلى أهمية قياس التنوع على أداء المؤسسة المتنوعة؟

1. مدخل مفاهيمي لإدارة التنوع:

1.2. التنوع:

التنوع لفظ مشتق من الجذر(ن-و-ع) ، فالنوعُ: كلُّ ضَرَبٍ من الشيء، وكلُّ صِنْفٍ من كلِّ شيء، وهو أخصُّ من الجنسِ (Al-Fayrouzabadi, 2008, p.1663). ونقول تنوع

يبتوع متنوعا. وتنوعت الأشياء أي تصنفت وصارت أنواع، وأصل التنوع من علم الأحياء لأنه يتصل بازدهار الأنواع في الطبيعة، والتنوع في العلوم الاجتماعية والسلوكية يشير إلى الاختلاف وعدم التشابه بين الأفراد والجماعات في العمر، الصحة، العرق والخلفية الثقافية ونوع الجنس والدين والفكر (Nasser, 2021, p2). أما (Hubbard, 2007, p27) يقول عنه بأنه خليط جماعي يتميز بالاختلاف والتشابه، يطبق لأجل تحقيق أهداف تنظيمية. التنوع هو عدم التجانس الملحوظ الذي يشير إلى الهويات فيما بين الأشخاص الموجودون في المحيط الاجتماعي تصنيفات التنوع الأكثر شيوعا (Atyah, 2016, p13). وطبقا لقاموس أكسفورد فإن مصطلح Diversity يستخدم لوصف أنواع مختلفة من العاملين داخل المنظمات (Nasser, 2021). يشمل تنوع القوى العاملة كل من الهويات الجماعية والظرافية لموظفي المنظمة (أي الجنس والعرق والانتماء العرقي والدين والتوجه الجنسي والقدرة الجسدية والعمر والحالة العائلية والخلفية والحالة الاقتصادية والخلفية الجغرافية). تشير التعريفات السابقة إلى أن التنوع يعبر عن الإخلاف والتمايز بين شيئين وعدم التشابه في الصفات، أما بين الأفراد فهو الاختلاف بين فردين وأكثر في الصفات المرئية أو الغير المرئية، المعنوية أو المادية.

4.2. تصنيفات التنوع وفقا لأبعاده:

تعددت جهات نظر الباحثين والمهتمين بعلم اجتماع المنظمات حول تحديد عناصر التنوع وتصنيفها فمنهم من حصرها في نطاق ضيق كالعمر والجنس والوضعية الاجتماعية، ومنهم من توسع إلى عناصر أكثر وأشمل كالقيم والمعتقدات العرق، الثقافة، الجغرافيا. وعليه فإن هناك العديد من نماذج التصنيفات والأبعاد التي وردت في مختلف الأبحاث والدراسات لعناصر التنوع. Pamela Allen مثلا أعطت تصنيفا من أربع طبقات لعناصر التنوع يمكن تواجدها في بيئة عمل المؤسسة (Jackson, 2023):

• طبقة التنوع 1: تركز على الشخصية وما تحمله م مشاعر الإعجاب والكرهية والمواقف والمعتقدات الخاصة بالأفراد الفرديين.

• طبقة التنوع 2: تعبر عن الأبعاد الداخلية للفرد العامل التي تشمل الجنس

• طبقة التنوع 3: تختص بالمظهر الخارجي و تشمل خصائص شخصية أخرى مثل الدين والدخل والموقع الجغرافي والعادات الشخصية

• طبقة التنوع 4: تعبر عن البعد التنظيمي الذي يشمل موقع العمل، ونوع العمل، و الأقدمية، والحالة الإدارية، وغيرها من ميزات المؤسسة.
تكمّن أهمية تصنيف أبعاد التنوع في مكان العمل في خلق بيئة عمل شاملة وعادلة. من خلال فهم والاعتراف بالأبعاد المختلفة للتنوع، مثل العرق والجنس والعمر والتوجه الجنسي والقدرات الجسدية، يمكن للمؤسسات أن تعالج بشكل أفضل الاحتياجات ووجهات النظر الفريدة لموظفيها. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العاملين، وتحسين العمل الجماعي، واتخاذ قرارات أفضل.

3.2. إدارة التنوع

تعرف إدارة التنوع بأنها عملية إيجاد مناخ داخل المنظمة تتم الاستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المؤسسة وتقليل السلبيات المحتملة له (Al-Masarwa & Al-Khafaji, 2017, p. 41). أما (Hubbard, 2004, p.27)، عرف إدارة التنوع بأنها "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ودعم الخطات الجماعية بطريقة تصنيف فرقا قابلاً للقياس إلى الأداء التنظيمي". بينما البعض يرى إن إدارة التنوع تشير إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية المصممة لخلق دمج أكبر للموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمي والغير رسمية، من خلال سياسات وبرامج مدروسة (Nasser, 2021, p. 27). تؤكد التعريفات السابقة أن إدارة التنوع تسعى إلى :

- إيجاد مناخ عمل يستوعب اختلافات الأفراد وتنوعهم؛
- جعل عملية إدارة التنوع عملية تنظيمية، تخضع لسياسات وخطوات مدروسة ومخططة تسهل فيما بعد تقييمها وقياس نجاحها؛
- الاستفادة من ايجابيات تنوع الأفراد، وتقليل سلبياته.

4.2. أهداف إدارة تنوع اليد العاملة.

تهدف إدارة التنوع إلى جملة من الأهداف نعرضها في النقاط التالية (Matuska, 2014, p.76):

- تعزيز الإبداع والابتكار حيث يتم طرح وجهات نظر مختلفة؛
- اهتمام أعمق من المؤسسة بالمتقدمين الأكفاء؛
- تعزيز صورة المنظمة بين مختلف أصحاب المصلحة؛

- فرصة جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها؛
- انخفاض التكاليف المرتبطة بمعدل الدوران والتغيب وانخفاض الإنتاجية؛
- فرصة لكسب حصة سوقية أكبر/جديدة والحفاظ عليها (محلياً وعالمياً)؛
- قاعدة عملاء متنوعة وموسعة؛

5.2. التنوع والشمول:

• الشمول يتضمن مفهوم الشمول استخدام الاختلاف لصالح المؤسسة (Stephen Thompson, 2017). فهو يحيط بمفاهيم الوعي والقبول والاحترام والفهم للاختلافات الموجودة بين الأفراد وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة. يعتمد التنوع والشمول على بعضهما البعض، وبدون أحدهما، لا يمكن للأخر أن يوجد داخل مكان العمل. فالتنوع هو مفهوم التوظيف الذي يسمح لمجموعة متنوعة من الموظفين من خلفيات مختلفة، والشمول يساعد على التنوع في العمل داخل المؤسسة من خلال (الثقافة التنظيمية، الإجراءات والممارسات الإدارية، دعم الإدارة العليا...) التي تشجع على التنوع.

إن الشمول هو "الخلطة السرية" التي تجعل مكان العمل المتنوع أكثر ابتكاراً وربحية وجاذبية. ويعني خلق بيئة يشعر فيها الناس - بغض النظر عن الاختلافات السطحية أو الخفية في المستوى - بالترحيب والتقدير. وهذا يعني أنه لا يُحرم أي فرد من الوصول إلى التعليم، أو الموارد، أو الفرص، أو أي معاملة أخرى على أساس الصفات التي تجعله فريداً، سواء عن قصد أو عن غير قصد (Cooks-Campbell, 2021).

5. تأثير التنوع على الأداء التنظيمي للمؤسسات:

أوضح تايلور كوكس وستايسي بليك كيف يمكن للمؤسسات الحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني التنوع في مكان العمل. ستة فرص يمكن أن تحصل عليها المؤسسات بتبنيها إستراتيجية تقدر التنوع يوضحها الشكل التالي:

الشكل 1: الفرص الست لتبني مفهوم إدارة التنوع



المصدر: (OpenStax, 2019,p138).

(Hubbard, 2004a) وضح كيف يؤثر تنوع القوى العاملة على الأبعاد السابقة من خلال:

- تعزيز الابتكار وحل المشكلات: يجمع فريق عمل متنوع بين أفراد ذوي منظورات وخبرات وخلفيات مختلفة، مما يؤدي إلى مجموعة واسعة من الأفكار والحلول للتحديات.
- زيادة الإبداع والقدرة على التكيف: يعزز التنوع ثقافة الإبداع والتكيف من خلال تشجيع أساليب مختلفة للتفكير والتعامل مع المهام. والقدرة على التكيف مع التغيير، والقدرة على الاستجابة بفعالية لتغيرات السوق.
- تحسين عمليات اتخاذ القرار: تميل الفرق المتنوعة إلى أن تأخذ في اعتبارها مجموعة أوسع من وجهات النظر والتحليلات عند اتخاذ القرارات. يمكن أن يؤدي ذلك إلى عمليات اتخاذ قرار أكثر شمولاً وإعلامية، مما يقلل من مخاطر التفكير الجماعي ويعزز جودة القرارات.
- تعزيز التفاعل والاحتفاظ بالموظفين: تشجيع البيئة العمل المتنوعة والمتضمنة على شعور الموظفين بالانتماء والقيمة، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التفاعل والرضا الوظيفي.
- توسيع قاعدة العملاء وتوسيع نطاق السوق: يمكن لقوة عاملة متنوعة أن تفهم وتلبي احتياجات قاعدة عملاء متنوعة، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الحصص السوقية.

● سمعة إيجابية وصورة العلامة التجارية: تُعد المؤسسات التي تعتبر التنوع والشمول أولوية غالبًا ملتزمة اجتماعيًا ومتقدمة. يمكن أن يعزز ذلك سمعتها وصورتها، ويجذب المواهب الرائدة لها.

● تسهم إدارة التنوع الفعالة في خلق الإبداع ، وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل إضافة إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي، إذ أن فوائد التنوع تستجلب من خلال دمج رؤية التنوع في وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وهو أمر يعطي إدارة التنوع فاعلية وكفاءة أكثر تنعكس على الأداء التنظيمي العام للمؤسسة.

4. بطاقة قياس التنوع

هناك مجموعة متنوعة من ممارسات التنوع التي يمكن قياسها، بعض المقاييس والمؤشرات لبعض الباحثين نستعرضها في الجدول التالي:

الجدول 1: مؤشرات قياس متنوعة مستخدمة في قياس التنوع داخل المؤسسة

| مؤشرات القياس | الباحث |
|--|--------------------------------|
| نسبة الأقليات، استطلاعات رضا الموظفين، مستوى العلاقات بين أفراد الفريق المتنوعين، معدلات شكاوى التمييز؛ تقليل النتائج الموجبة للتمييز من قبل الحكام والوكالات الحكومية، معدلات حالات الكراهية، معدلات الابتكار والإبداع، رضا الوظيفة، تطوير المهن على مر الوقت لأعضاء الفئات القليلة التمثيل، استخدام المناصب الوسيطة لموظفي المستوى الأدنى للانتقال إلى المناصب المهنية، معدلات الاحتفاظ بالموظفين- تقليل الفوارق في الأجور | (Stephen) (Thompson, 2017) |
| الأثر المالي، شراكة متنوعة بين العملاء والمجتمع الملف الشخصي للقوى العاملة، مناخ/ ثقافة مكان العمل، التزام القيادة بالتنوع، التعلم والنمو | (Hubbard,) (2012, p151) |
| التركيبة السكانية، ثقافة المؤسسة، المسؤولية الإنتاجية/الربحية، المرجعية، التدابير البرنامجية | (Wheeler, 1998) |

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على عدة مصادر.

تظهر أهمية بطاقة قياس التنوع في بيئات العمل المتنوعة في النقاط التالية:

• قياس التقدم: من دون مقاييس واضحة، يمكن أن يكون من الصعب على المؤسسة تحديد ما إذا كانت مبادراتها لتعزيز التنوع فعالة أم لا. توفر بطاقة تقييم التنوع مقاييس موضوعية تساعد في تقييم التقدم على مر الوقت، مما يمكن من اتخاذ قرارات صائبة و مستتيرة بشأن توجيه الموارد، وإجراء تغييرات في السياسات، وتنفيذ برامج التدريب.

• تعزيز المساواة: من خلال تحديد أهداف محددة وتتبعها من خلال بطاقة تقييم، تخلق المؤسسات مسؤولية على جميع المستويات. يفهم المديرون والموظفون على حد سواء ما يتوقع منهم فيما يتعلق بجهود التنوع والإدماج، مما يعزز التفاعل والالتزام في جميع أنحاء المؤسسة.

• تشجيع ثقافة شاملة: تشجع بطاقة تقييم التنوع المصممة بشكل جيد على التواصل المفتوح حول قضايا التنوع وتعزز الشفافية حول أولويات المؤسسة. هذه الرؤية المتزايدة تساعد في بناء ثقافة أكثر شمولاً حيث يشعر الجميع بأنهم محترمون و مسموعون.

• دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تمكن البيانات والإحصاءات المجمعة من خلال بطاقة تقييم التنوع القادة من اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة عند مواجهة تحديات التنوع.

• الامتثال للتشريعات: تفرض العديد من السلطات على المؤسسات الإبلاغ عن إحصائيات التنوع الخاصة بها. وجود بطاقة تقييم شاملة للتنوع يضمن الامتثال لمثل هذه التشريعات مع إظهار التزام المؤسسة بتوفير فرص متساوية وعادلة.

1.4 هل تختلف مؤشرات قياس التنوع وجهود الشمول عن مؤشرات

الأداء الرئيسية للموارد البشرية؟ .

في حين أن مؤشرات قياس التنوع ومؤشرات قياس أداء إدارة الموارد البشرية مهمة لتقييم فعالية ممارسات إدارة القوى العاملة في المؤسسة، إلا أن كل منهما يخدم أغراضاً مختلفة، حيث تركز مؤشرات التنوع على قياس التمثيل والاندماج لمجموعات مختلفة داخل المؤسسة بناءً على عوامل عدة مثل العرق، والجنس، والعمر، وحالة الإعاقة، ومن الأمثلة على مؤشرات قياس التنوع نجد:

• تحليل المساواة في الأجور؛

• معدلات التوظيف للمجموعات المتنوعة؛

• معدلات الترقية حسب الفئة الديموغرافية؛

- إحصائيات تنوع الموردين؛
- إحصائيات تنوع العملاء؛
- إحصائيات تنوع المقابلات المغادرة الطوعية للموظفين؛
- إحصائيات تنوع الموظفين؛
- تقارير مقابلات المغادرة الطوعية للموظفين؛
- إحصائيات الوقت المستغرق للتوظيف وتكلفة التوظيف؛ معدلات دوران العمل والتكاليف المرتبطة به؛ معدلات الانتهاء من برامج التدريب وعائد الاستثمار؛ نتائج استطلاع الارتباط؛ ومؤشرات الغياب والإنتاجية.
- عضوية ومشاركة مجموعات الموارد البشرية.
- الامتثال للتشريعات المتعلقة بتكافؤ الفرص في التوظيف.

من ناحية أخرى، تركز مقاييس الأداء الرئيسية للموارد البشرية في كثير من الأحيان على الإنتاجية والإنجازات الفردية أو الجماعية، وكفاءة وتأثير العمليات الإدارية ونشاط إدارة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة. قد نجد ضمن هذه المقاييس : إحصائيات الوقت المستغرق للتوظيف وتكلفة التوظيف؛ معدلات دوران العمل والتكاليف المرتبطة به؛ معدلات الانتهاء من برامج التدريب وعائد الاستثمار؛ نتائج استطلاع الارتباط؛ ومؤشرات الغياب والإنتاجية.

بينما يمكن أن تتداخل بعض المؤشرات بين هذين الفئتين، فالتركيز فقط على مؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية دون النظر إلى التنوع في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى تجاهل التفاوتات أو التحيزات المحتملة في ممارسات الحصول على المواهب، تطويرها وتقديمها.

2.4. تنفيذ بطاقة قياس ناجحة وفعالة لإدارة التنوع داخل المؤسسة:

قياس التنوع وظيفة تتطلب خبرة ومهارة خاصة، حيث تتضاعف أهمية الحصول على مقاييس التنوع الخاصة بالمنظمة بشكل أولي بسبب عدد الأشخاص والعمليات التي ستلامسها مبادرات التنوع وضرورة تلبية التزامات الفاعلين وأصحاب المصلحة، إذ يجب التعامل مع العملية في مجال مقاييس التنوع وغيرها بأقصى درجات الحرص والاهتمام، خاصة و أن الفاعلين الرئيسيين للمنظمة سيودون معرفة ما هي العائدات والقيمة المضافة من استثمارهم في ممارسات وعمليات التنوع. يتطلب تنفيذ وإعداد بطاقة قياس تنوع داخل المؤسسة مجموعة من الخطوات المهمة نستعرضها في النقاط التالية:

- تحديد أهداف واضحة: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ترتبط بالإستراتيجية العامة داخل المؤسسة. كزيادة التوازن بين تمثيل الجنسين و الأعراق، أو إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة. يعزز تحقيق التوافق مع أهداف المؤسسة العامة .

• **تقييم الوضع الحالي:** بدون رؤية واضحة للمشاكل التي تسعى لحلها أو الحلول الأكثر فاعلية أو المعايير التي تستند إليها لتقييم نجاحها، تنفذ العديد من المؤسسات مبادرات في مجال التنوع والمساواة والشمولية. فمثلاً، أعلنت إحدى شركات السلع الاستهلاكية المعبأة أن (85%) من موظفيها يشعرون بـ"انتماء قوي" للمؤسسة، ولكن عندما سُئلوا، قال قادة المؤسسة إنه "لا يوجد طريقة لمعرفة" ما يريده ويحتاجه مجموعات معينة من الموظفين، لذلك، يجب على القادة أن يجرؤوا تحليلاً نوعياً وكمياً لهذه الجوانب لئتمكنوا من رؤية وضع المؤسسة واتجاهها بوضوح فيما يتعلق بالتنوع والمساواة والشمولية.

• **اختيار Kips ذات صلة:** من مجموعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تُختار المؤشرات ذات الصلة بالموارد البشرية التي تتناسب مع الأهداف المحددة. تشمل الأمثلة الشائعة معدلات التوظيف، ونسب الترقية، ومعدلات التحول، ونتائج رضا الموظفين، ونسب التنوع في الموردين. مع تكييف الاختيارات مع الظروف وأولويات الأهداف الموضوعية.

الجدول 2: جدول يوضح بعضاً من المؤشرات المستخدمة في تصميم لوحة قياس التنوع.

| المؤشر | الوصف |
|-----------------|---|
| معدلات التوظيف | كم عدد الأشخاص الذين يقدمون طلبات عمل للوظائف المتاحة في المؤسسة من مجموعات مختلفة؟ هل تستقبل طلبات من خلفيات متنوعة، أم من مجموعة أكثر تنوعاً؟ |
| نسب الترقية | من يحصل على الترقية في المؤسسة؟ هل يتم ترقية أفراد من فئات معينة بشكل أكبر من الآخرين من الفئات القليلة الممثلة؟ يمكن لهذه الإحصائيات المساعدة في تحديد ما إذا كانت الترقيات تمنح بشكل عادل وما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتطوير ودعم الموظفين لتحقيق نمو مهني. |
| معدلات التحول | من يميل إلى البقاء في المؤسسة، ومن يميل إلى المغادرة وترك الوظيفة؟ حتى في حال توظيف مجموعة متنوعة من المواهب، هل يظل هؤلاء لفترة طويلة، أم يغادرون بسرعة نسبية؟ |
| مقارنات الرواتب | كيف تتفرق الرواتب والفوائد لدى الموظفين المختلفين؟ هل تجني بعض الفئات دخلاً أقل من الآخرين؟ وماذا عن الفوائد الأخرى، مثل الإجازات المدفوعة والرعاية |
| مشاركة الموظفين | ما مدى تفاعل أعضاء الفريق؟ هل هناك مستويات مختلفة من المشاركة من قبل أشخاص متنوعين؟ كأرقام الاحتفاظ بالموظفين، يمكن أن تساعد هذه البيانات في تحديد ما إذا كانت المؤسسة لديها ممارسات متحيزة وغير عادلة. |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على عدة مصادر تم الإطلاع عليها.

- جمع بيانات دقيقة: التأكد من جمع وتقديم بيانات دقيقة تتعلق بكل KPI تم اختياره. كالاستعانة بأنظمة آلية لتقليل الأخطاء اليدوية وتبسيط العمليات. مع مراجعة جودة البيانات بانتظام للحفاظ على الاعتمادية والثقة في النظام.
- تحديد القواعد والأهداف الفرعية: يتم تحديد قواعد و أهدافاً واقعية لكل KPI شريطة أن تكون طموحة وقابلة للتحسين. مع ضرورة التواصل بوضوح حول هذه التوقعات مع المعنيين بها و المسؤولين عن تحقيقها. على سبيل المثال البيانات التي تتعلق بمؤشر التوظيف تعطي صورة على الهويات التي تنفقر إلى التمثيل أو جنس الموظفين.
- مراقبة التقدم بانتظام: في إطار إستراتيجية المؤسسة، ينبغي تحديد معايير واضحة لتقييم مدى تحقيق مبادرات التنوع والمساواة والشمولية ومساءلة المسؤولين عن النتائج. ولجعل المساواة أسهل، تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام بطاقات تسجل النقاط وتحدد مراحل مرتبطة بأهداف معينة. بالإضافة إلى ذلك، تراقب بعض المؤسسات كلاً من المؤشرات الرائدة (مثل ارتفاع عدد طلبات الوظائف من الفئات السكانية ذات التمثيل المنخفض) والمؤشرات المتبعة (مثل زيادة تنوع التمثيل في مستويات الشركة المختلفة)، بينما تدمج مؤسسات أخرى السلوكيات التي تدعم الشمولية في نماذج القيادة أو معايير إدارة الأداء. كما يجب تحديد فترات منتظمة لمراجعة بيانات بطاقة تقييم التنوع لتقييم التقدم نحو الأهداف المحددة. واستخدم هذه المعلومات لضبط الاستراتيجيات وتفتيحها حسب الحاجة، الإشهار بكل خطوة منجزة وهدف محقق حركة ايجابية ومحفزة لإنجاز باقي الأهداف.
- توضيح النتائج بشفافية: إن مشاركة النتائج بشفافية مع الموظفين وأصحاب المصلحة، و تسليط الضوء على مواطن القوى والضعف يعزز ذلك التزام المؤسسة بالتنوع والشمول و يشجع على التحسين المستمر.

• تعزيز التعلم المستمر: أخيراً، اعتبار بطاقة تقييم التنوع كوثيقة حية تخضع للتحسين المستمر بناءً على التغذية الراجعة وتغير الاحتياجات وأفضل الممارسات المتطورة. تطبيق عملية إدارية جديدة مبنية على بطاقة تقييم التنوع يتطلب تغييراً كبيراً ومرونة. فمحترفي التنوع يجب أن يستعرضوا بانتظام المنجزات التي حددها للتأكد من بقاء هذه المحركات والعوامل المساعدة ذات الأهمية الإستراتيجية. وهذا ينطبق بشكل خاص على العوامل

المساعدة للتنوع التي ترتبط مباشرة بأهداف الأعمال المحددة. يدرك مديرو التنوع المهرة متى يجب استبدال عامل مساعد لعدم أدائه الدور الاستراتيجي.

3.4. تحديات قياس التنوع:

لا تخلو عملية تقييم التنوع ومراقبة إستراتيجيته من العقبات والتحديات التي قد تعرقل عملية القياس إذا لم تجد لها المؤسسة حلاً لتخطيها. أهم ثلاثة تحديات رئيسية تحتاج إلى الانتباه إليها :

عدم وجود توحيد لمؤشرات القياس:

تتباين مفاهيم وأبعاد التنوع من مؤسسة لأخرى ، فقد تستخدم المؤسسة مؤشرات ذات دلالات ومفاهيم مختلفة ، أو قد تخصص وتضمن لوحة قياسها للتنوع مؤشرات قد لا تعتمد على مؤسسة أخرى وهو ما قد يصعب عملية القياس والمقارنة خاصة بين المؤسسات في نفس النشاط أو القطاع.

● محدودية توفر البيانات:

محدودية توافر البيانات تحدي آخر في قياس التنوع في مكان العمل خاصة عندما لا يتم مكاملة وربط شبكة جمع بيانات لوحة قياس التنوع مع مختلف أنظمة معلومات المنظمة خاصة نظام معلومات الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يتم جمع البيانات بشكل متسق أو قد لا تكون متاحة لجميع مستويات المؤسسة. و مواجهة هذا التحدي، يجب على الشركات إعطاء الأولوية لجمع وتحليل بيانات التنوع على جميع مستويات المؤسسة.

● مقاومة التغيير

إن مفهوم المقاومة في بيئة العمل يرتبط عادة بتغيير تنظيمي حدث أو يخطط لإحداثه، فالعاملين قد يقاومون الجهود الرامية إلى تعزيز التنوع، إما لأنهم لا يرون القيمة فيها أو لأنهم يخشون أن يؤثر ذلك سلباً على فرصهم في التقدم.

5. الخاتمة:

تعتبر بطاقة قياس التنوع وجهود الإنصاف والشمول أداة قيمة للمؤسسات الراغبة في إنشاء والحفاظ على مكان عمل متنوع وشامل. من خلال توفير بيانات كمية حول جوانب مختلفة من التنوع والاندماج، إذ تمكن البطاقة الإحصائية المؤسسات من تحديد المجالات التي تحقق فيها النجاح وتلك التي تحتاج إلى تحسين وإعادة نظر لتطوير استراتيجيات تهدف إلى تعزيز التنوع وتعزيز ثقافة شاملة. كذلك يعزز استخدام أداة بطاقة قياس التنوع السماح للمؤسسات بتتبع تقدمها مع مرور الوقت. و التأكد من أن جهود التنوع والاندماج تتماشى مع أهداف الأعمال ومساهماتها في النجاح العام للمؤسسة. ومع ذلك، على الرغم من أن البطاقة الإحصائية توفر رؤى مهمة حول حالة التنوع والاندماج داخل المؤسسة، يجب ألا تُعتبر على حد ذاتها كحلاً مستقلاً. بل يجب أن تكون جزءاً من نهج شامل يتضمن سياسات وممارسات وبرامج مصممة لتعزيز التنوع وتعزيز الشمول. في النهاية، يتطلب إنشاء بيئة عمل حقاً متنوعة وشاملة التزاماً مستمراً من جميع مستويات المؤسسة، بما في ذلك القيادة والإدارة والموظفين.

6. قائمة المراجع:

1. Al-Fayrooz Abadi, M. A. (2008). *Al-Qamoos Al-Muheet (The Comprehensive Dictionary)*. Dar Al-Hadith.
2. Al-Masarwah, A. M. A., & Al-Khafaji, N. A. (2017). *iidarat altanawuei: manzur al'iltizam altanzimii(1st ed.)*. Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
3. Hubbard, E. E. (2004b). *The manager's pocket guide to diversity management*. HRD Press.
- Joseph, J., & Muncherji, N. (2020). *HR / IR Theory-Reality Lag*. 2.
4. Nasser, F. (2021). *Diversity Management*. 250.
5. OpenStax. (2019). *Organizational Behavior (1st ed.)*. XanEdu Publishing Inc.
6. Stephen Thompson. (2017). *Defining and Measuring "Inclusion" Within an Organisation*. K4D Helpdesk Report, 1-15.

7. Wheeler, M. L. (1998). *MEASURING DIVERSITY: A STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS*. *Employment Relations Today*.
8. Atyah, L. A. (2016). *Workplace Diversity in organizations Conceptual Framework*. *AL-Qadisiya Journal for Administrative and Economic Sciences*, 18(4), 12–36. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=117014>
9. Hubbard, E. E. (2004a). *Diversity Leadership Commitment Perspective*. In *The Diversity Scorecard*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7457-7.50012-4>
10. Hubbard, E. E. (2007). *The Diversity Scorecard*. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations: Annual Review*, 6(5). <https://doi.org/10.18848/1447-9532/cgp/v07i05/39438>
11. Hubbard, E. E. (2012). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. In *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. <https://doi.org/10.4324/9780080470061>
12. Jackson, J. (2023). *Diversity and inclusion in the global workplace*. In C. T. E. de Aquino & R. W. Robertson (Eds.), *Introducing Language and Intercultural Communication*. <https://doi.org/10.4324/9781003332442-10>
13. Matuska, E. (2014). *Diversity management as Employer Branding strategy - theory and practice*. *Human Resources Management & Ergonomics*, VIII, 72–87.
14. Cooks-Campbell, A. (2021). *Diversity versus inclusion: Why the difference matters*. <https://www.betterup.com/blog/diversity-vs-inclusion>